

HANDELSHÖGSKOLAN
Vid Göteborgs Universitet
Företagsekonomiska institutionen

AUTOLIV INC.

- en företagsanalys

Magisteruppsats i företagsekonomi
Inriktning: Extern redovisning och
företagsanalys
Vårterminen 2003

Handledare: Thomas Polesie
Författare: Marianne Jakobsson 61

FÖRKORTNINGAR

AT	Anläggningstillgångar
BT	Borås Tidning
ELV	End of Life of Vehicles
FoU	Forskning och Utveckling
GM	General Motors
JIT	Just In Time
KTH	Kungliga Tekniska Högskolan
MIT	Material In Time
SUV	Sports Utility Vehicles
TT	Tidningarnas Telegrambyrå

NOLLVISIONEN

Riksdagen har beslutat att det långsiktiga målet ska vara att ingen dödas eller skadas allvarligt i vägtrafiken – nollvisionen. (ibid.)

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Extern redovisning och företagsanalys, Magisteruppsats, Vt 03

Författare: Marianne Jakobsson

Handledare: Thomas Polesie

Titel: Autoliv Inc. – en företagsanalys

Bakgrund och problem: Autoliv är det ledande företaget inom bilsäkerhet. Företaget startade i Vårgårda och är ortens största arbetsgivare. Autoliv levererar sina produkter till de svenska biltillverkarna. Dessa tillverkare börjar flytta tillverkning från Sverige och det finns risk att Autoliv följer efter dem. Vårgårda är väldigt sårbart om Autoliv drar ner verksamheten.

Syfte: Via en ekonomisk värdering av Autoliv se betydelsen av Autolivs lokalisering i Vårgårda.

Avgränsningar: Uppsatsen fokuseras på årsredovisningar av Autoliv efter börsintroduktionen 1994.

Metod: En kvantitativ och kvalitativ studie av dels årsredovisningar, dels fakta på Internet, dels böcker och kompletterande intervjuer.

Resultat: Autoliv har fortfarande möjlighet att växa och kommer att finnas kvar i Vårgårda. Detta beroende på att både Ford och GM har konstruktionsbolag i Göteborgstrakten. Volvo och SAAB: s modeller har högre betyg i krocktester än dessa bolags övriga modeller och närheten till Autoliv måste anses ha en avgörande betydelse.

Förslag till fortsatt forskning: En ytterligare studie av någon underleverantör i ett annat segment till bilindustrin och/eller en studie av någon annan bransch för att undersöka hur den ökade globaliseringen påverkar svenska företag.

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	1
1 INNEHÅLL	3
1.1 Bakgrund	3
1.2 Syfte	4
1.3 Forskningsfrågor	4
1.4 Disposition	4
2 METOD	6
2.1 Perspektiv och ansats	6
2.2 Undersökningsmetod	6
2.3 Datainsamling	7
2.3.1 Insamling av sekundärdata	7
2.3.2 Insamling av primärdata	7
2.4 Validitet och reliabilitet	8
2.5 Urval	8
2.6 Teoretisk och praktisk relevans	9
3 TEORETISK REFERENSRAM	10
3.1 Innovatör eller likformig sett som en standard	10
3.1.1 Kvalitet	10
3.1.2 Experter	11
3.1.3 Implementering	11
3.2 Produktbeslut	13
3.3 Kvalitets- och miljöledningssystem	14
3.4 EuroNcap-test	14
3.5 Porters ”Värdekedja”	14
3.6 Lokalisering	15
3.7 SWOT-analys	16
3.8 Fyrkantsmodellen	16
3.9 Finansiella nyckeltal	17
Soliditet	18
Självfinansieringsgrad	18
Kassalikviditet	18
4 EMPIRI	19
4.1 Autoliv	19
4.2 Händelser av betydelse år 2002-2003	19
4.3 Den globala marknaden	20
4.4 Biltillverkarna/kunderna	22
4.4.1 General Motors	22
4.4.2 Ford	22
4.4.3 Toyota	22
4.4.4 Volkswagen	22
4.4.5 DaimlerChrysler	22
4.4.6 Renault - Nissan	23
4.4.7 PSA	23
4.4.8 Fiat	23
4.4.9 BMW	23
4.4.10 SAAB	23
4.4.11 Volvo	24
4.5 Underleverantörer till bilindustrin	24

4.6 Marknad - Autoliv.....	25
4.7 Produkter.....	25
4.7.1 FoU	25
4.8 Kvalitets- och miljöledningssystem	26
4.9 Leverantörer av komponenter	26
4.9.1 FOV	27
4.10 Konkurrenter	28
4.11 Fyrkantsmodellen för Autoliv	28
4.12 Fyrkantsmodellen – En jämförelse	31
4.13 Lagreglering.....	32
4.14 Sports Utility Vehicles (SUV)	32
4.15 Olycksfallsforskning	32
5 ANALYS, SLUTSATSER OCH EGNA KOMMENTARER.....	35
5.1 Analys	35
5.1.1 Värdekedjan.....	35
5.1.2 Platsen.....	35
5.1.3 SWOT-analys	36
5.1.4 Nyckeltal.....	37
5.1.5 Värdering av aktien	37
5.2 Slutsats	40
5.3 Fyra öppna frågor.....	41
KÄLLFÖRTECKNING.....	42

1 INNEHÅLL

1.1 Bakgrund

Det svenska säkerhetsbolaget Autoliv startade 1956 med tillverkning av 3-punktsbältet. Företaget köptes sedan upp av GränesWeda AB för att sedan övergå till Electroluxkoncernen. Börsintroducerades som eget företag 1994 på Stockholmsbörsen. 1997 gjordes ett samgående med amerikanska Morton Asp och den nuvarande företagsformen Autoliv Inc. trädde i kraft. Företaget tillverkar säkerhetsprodukter till bilindustrin och ett exempel är Airbags vars storlek vid utlösning går att reglera efter vikt hos biltrafikanten, både på förarsidan och på passagerarsidan. Företaget har i dag växt och blivit ett globalt bolag med verksamhet i många länder. En stor del av Autolivs svenska verksamhet är koncentrerad till en mindre ort (som så många andra svenska underleverantörer) – Vårgårda. Vårgårda har runt 10 000 invånare. Autoliv är Vårgårdas största arbetsgivare och har cirka 1 000 anställda i Vårgårda. Den ökade globaliseringen kan göra att en del av verksamheten flyttas från Vårgårda.

Autolivs verksamhet är beroende av att tillverka produkter för fordonsindustrin. Företagets framgångar är intimt förknippade till SAAB och Volvos utveckling inom säkerhet hos deras modeller. Vårgårda är väldigt sårbart om Autoliv drar ner verksamheten. Påverkar den ökade globaliseringen inom bilindustrin Autoliv och finns det möjlighet för företaget att vara kvar i Vårgårda? Autoliv är det ledande företaget inom bilsäkerhet. 40 % av Autolivs aktieägare finns i USA.

De globala bilföretagen strävar efter samordningseffekter och att få kostnadseffektivitet i framställningen. De bildar dessutom Joint Venture med andra företag i branschen. I slutet av 1980-talet köpte General Motors (GM) SAAB och Ford köpte Volvo Cars år 2001. Volvo sålde för att det var för kostsamt för ett så litet bolag att bedriva en framtagning av nya modeller kontinuerligt.

Volvo Personvagnar gick ner med sina tillverkningskift julen 2002 och införde anställningstopp. Företaget hade tappat 15 % av sin försäljning i Europa under jan – feb 2003. (TT) Den enda modell som gick bra var Stadsjeepen (SUV) i USA. (Motormännen 2003) Under mars månad 2003 publicerade Borås Tidning (BT) artiklar om hur det var i USA efter 11 sep 2001. I BT stod det att verkstadsbesöken hos SAAB och Volvo i USA minskat eftersom landet befann sig i en lågkonjunktur.

SAAB å sin sida gick i slutet av nov 2002 ut med att de gjorde en förlust på över 35 000 kr på varje bil tillverkad bil. Deras tillverkningslinjer som visades för SAAB-ägare i dec 2002 gav inte tillfredställande kostnadseffektivitet. SAAB gick även ut med att de skulle varsla ca 5 000 anställda. Under våren 2003 gick företaget ut med informationen att den modell som de tror ska bli nästa försäljningssuccé, Cabrioleten ska tillverkas i Österrike. I slutet av mars 2003 intervjuades nye SAAB-chefen Peter Augustsson på Stockholms bilsalong och han pratade då om att lägga tillverkningen av nästa nya bilmodell (SUV) i USA för det är där marknaden finns. Sedan tidigare kommer SAAB att tillverka sin nya småbil SAAB 9-2 i Asien.

Bilindustrins volymer i Sverige finns hos SAAB och Volvo Cars. Lastbilbolagen Volvo AB och Scania är mer nischade och det är mindre volymer inom lastvagnssektorn. Inom den globala bilindustrin råder det en viss överkapacitet. Man har hos mindre bilmärken svårt att få lönsamhet och utvecklingskostnaderna för nya modeller är höga att bära. Volvo Cars och SAAB:s personbilar har börjat utnyttja stordriftfördelarna med att tillhöra större koncerner och använder komponenter från dessa koncerners övriga modeller.

1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att via en ekonomisk värdering av Autoliv se betydelsen av Autolivs lokalisering i Vårgårda.

1.3 Forskningsfrågor

Eftersom det handlar om en ekonomisk värdering av Autoliv ställs följande frågeställningar;

- Är Autoliv en innovatör eller ett företag som följer strömmen?
- Hur är produktkvaliteten?
- Hur ser företagets värdekedja ut?
- Hur är Autolivs ekonomiska situation och tillväxt?
- Hur är nyckeltalen för Autoliv?
- Vilka är de största skaderiskerna inom personbilssektorn?
- Saknar Autoliv forskning inom något område?

1.4 Disposition

Uppsatsen har följande disposition;

- | | |
|-----------|--|
| Kapitel 1 | <i>Inledning.</i> I kapitlet ges en bakgrund till problemområdet varefter syftet presenteras och forskningsfrågor ställs. Dispositionen presenteras vidare. |
| Kapitel 2 | <i>Metod.</i> I avsnittet redogörs för perspektiv, ansats och undersökningsmetod samt datainsamling. Därefter diskuteras validitet och reliabilitet, urval samt teoretisk och praktisk relevans. |
| Kapitel 3 | <i>Teoretisk referensram.</i> Här diskuteras bland annat centrala begrepp och tidigare forskning om bilindustrin och inom krocksäkerhet. |

Kapitel 4

Empiri. Här presenteras informationen som erhållits vid undersökningen, det vill säga vid granskningen av årsredovisningarna samt vid sammanställningen av övrigt kvalitativt material.

Kapitel 5

Analys, slutsatser och egna kommentarer. I kapitlet görs en kritisk granskning av informationen som förvärvats vid undersökningen. Vidare görs en koppling till referensramen. I kapitlet presenteras även slutsatserna och mina egna kommentarer samt avslutas med fyra öppna frågor.

2 METOD

2.1 Perspektiv och ansats

Ordet *perspektiv* har ofta i forsknings- och utredningssammanhang samma innebörd som synsätt eller utgångspunkter för utredningar, och inkluderar förutom själva synvinkeln de ”glasögon” genom vilka verkligheten ses. Perspektivet fungerar som en lins genom vilken utredaren betraktar verkligheten och väljer de aspekter som bedöms vara relevanta och viktiga samt tolkar verkligheten” (Lundahl och Skärvad 1992, s 62).

Uppsatsen avser att belysa problemet utifrån det undersökta företags perspektiv. Perspektivet är valt utifrån en vilja till förståelse för det valda företags sätt att bedriva sin verksamhet samt hur företaget är påverkat av branschen och övriga intressenter.

Abduktiv ansats kallas även den gyllene medelvägen och är en växelverkan mellan teori och empiri. Med det menas att forskaren går från teorin via empirin till teorin igen. Genom tidigare studier av teorin är det oftast svårt för forskaren att möta den empiriska verkligheten som ett ”oskrivet blad”. Forskaren har i regel mer eller mindre medvetet med sig någon form av teoretiskt perspektiv som styr datainsamlingen. Viktigt är därför att forskaren förhåller sig öppen och låter de empiriska iakttagelserna fylla och/eller omformulera det teoretiska perspektivet (Johansson-Lindfors 1993, s59).

Uppsatsen baseras på en abduktiv ansats. Ansatsen motiveras med att det först införskaffades teoretisk kunskap om problemområdet genom inläsning av statistik över skaderisker, företagsanalyser, tidigare forskning och annan litteratur. Med ett teoretiskt perspektiv i bagaget möttes empirin i form av årsredovisningar och intervjuer. Därefter analyserades det empiriska materialet och kopplades till den teoretiska referensramen.

2.2 Undersökningsmetod

Vid *kvantitativ metod* omvandlas informationen från undersökningen till siffror och mängder, varefter statistiska analyser genomförs. Metoden präglas av strukturering och standardisering. Ny kunskap får inte leda till ändringar i uppläggnings av undersökningen. Informationen införskaffas på ett sätt som präglas av avstånd. Frågor och svar är förutbestämda, utan hänsyn till om de för informationskällan upplevs som relevanta. Forskaren har inte möjlighet att bilda sig en egen uppfattning om den enskildes situation eller de reaktioner som frågorna ger (Holme och Solvang 1991, s 76 ff.).

Uppsatsen baseras delvis på en kvantitativ metod. Vissa siffror förekommer vid granskningen av företags årsredovisningar och information som hämtas från de undersökta företagens hemsidor.

Kvalitativ metod präglas av forskarens egen uppfattning och tolkning av information. Metoden eftersträvar en helhetsbild som möjliggör en ökad förståelse för processer och sammanhang. Kvalitativa studier präglas vidare av flexibilitet. Det tar sig bland annat i uttryck av att ändring av uppläggning under genomförandet av undersökningen är accepterat. Undersökningen präglas vidare av ringa styrning från forskaren samt av öppenhet för ny kunskap och förståelse. Informationen samlas in under former som till stor del öppna diskussioner. Informationskällan har stor frihet att utforma sina egna uppfattningar (Holme och Solvang 1991, s 76 fff).

Uppsatsen baseras även på en kvalitativ metod. Motivet till vald undersökningsmetod är att skapa en helhetsbild och ökad förståelse för företagets nuvarande och framtida situation. Vid personlig kontakt med företaget gjordes successivt lite ändringar i undersökningsplanen. En öppenhet för ny kunskap och förståelse eftersträvades. De personliga intervjuerna hade formen av samtal, där de intervjuade hade stor frihet att formulera sig sina egna uppfattningar. Av materialet gjordes sedan relevanta tolkningar. Statistik och företagsinformation hämtas ur ett stort material som gallrades för att skapa en grund till helhetsbilden av företaget.

2.3 Datainsamling

Datainsamling kan ske på två sätt, antingen genom insamling av *primära data* eller av *sekundära data*. Primära data är sådan information som forskarna får söka och samla in på egen hand för den specifika undersökningens behov. Sekundära data är sådant som redan finns insamlat och sammanställt och som kan erhållas från bland annat böcker (Eriksson och Widerheim-Paul 1998, s 65).

2.3.1 Insamling av sekundärdata

Den *sekundära datainsamlingen* bestod till en början av att söka och införskaffa litteratur och artiklar inom ämnet. Detta för att få en grundläggande kunskap och förståelse för ämnet. Granskningen får ses som en generell översikt och förberedelse till insamling av primärdata. I första hand införskaffades Autolivs årsredovisningar från Internet.

2.3.2 Insamling av primärdata

Den *primära datainsamlingen* kom att införskaffas genom telefonintervjuer. Årsredovisningarna verifierades med telefonintervjuer. Syftet med den primära datainsamlingen var bland annat att ta reda på bakgrunden till utformningen av årsredovisningen, företagets nuvarande och framtida situation

Vid telefonintervjuerna verifierades vissa oklarheter och vid intervjuerna fanns ingen uppgjord mall utan avsikten var att den skulle ha formen av informell diskussion än formella intervjuer. Därefter blev det nödvändigt att rensa bland materialet på grund av sekretess och etik mot intervjupersonerna. En allmän hållning och ett så objektiva förhållningssätt som möjligt till intervjumaterialet eftersträvades.

2.4 Validitet och reliabilitet

God *validitet* definieras som frånvaro av systematiska mätfel. Det finns två typer av validitet, inre validitet och yttre validitet. Med *inre validitet* avses om undersökningen mäter det den avser att mäta (Lundahl och Skärvad 1992, s 88 fff).

Det var av viktigt att frågorna som ställdes vid undersökningen speglade vad som skulle undersökas och att rätt personer tillfrågades. Konstateras kan att det insamlade materialet i hög grad efterliknar uppsatsens delfrågor. Eftersom det för företaget togs reda på vilken effekt informationen hade på den avgivna årsredovisningen får det anses att rätt information insamlades. Utifrån argumenten anses att undersökningen har en relativt hög inre validitet.

Yttre validitet är förhållandet mellan indikatorn (svaren) och det man mäter (verkligheten), alltså om mätresultatet överensstämmer med verkligheten (Lundahl och Skärvad 1992, s 89).

Det sammanlagda antalet årsredovisningar är sex. Trots att det inte fanns möjlighet att besöka Autoliv och granska verksamheten innefrån på grund av att Autoliv sade sig inte ha tid att ta emot besök får det anses att resultatet speglar branschens verklighet. Av allt att döma kan resultatet hänföra sig till andra underleverantörer på andra platser i Sverige. Det är inte troligt att resultatet kan överföras till andra branscher, och undersökningen har därmed en relativt låg yttre validitet.

Reliabilitet definieras som frånvaro av slumpmässiga mätfel. En undersökning med god reliabilitet påverkas inte av vem som gör undersökningen eller under vilka omständigheter den genomförs (Lundahl och Skärvad 1992, s 89). Andra forskare vid andra intervjutillfällen skulle få exakt samma information om företaget och även tolka informationen på ett samma sätt. Därmed skulle resultatet bli samma. Undersökningens reliabilitet är därför relativt hög.

Det att intervjua skett efter olika former påverkade undersökningen genom att en verifiering av vissa antaganden som förvärvats vid undersökning av årsredovisningarna kunde göras. Svaren blev dock inte så utförliga genom telefonintervjuer. Mer utförliga svar och fler synpunkter hade troligen fåtts genom ytterligare personliga intervjuer av kunderna/bilfabrikanterna och Autolivs informationsansvarige. En uppsats på D-nivå är tidsbegränsad till tio veckor.

2.5 Urval

Uppsatsen behandlar Autolivs årsredovisningar sedan 1994 och gör en allmän värdering av koncernen och koncentrerar sig på den svenska verksamheten. Den största delen är analyser av årsredovisningar och endast en liten del är intervjuer. Det finns inte möjligheter att studera Autolivs leverantörer och kunder i någon större omfattning annat än genom årsredovisningarna. Uppsatsen granskar även till en viss del SAAB, Volvo, Ford och GM: s årsredovisningar överskådligt för att få en förståelse för branschen. En övergripande undersökning om svenska säkerhetsaspekter utförs.

2.6 Teoretisk och praktisk relevans

Tidigare forskning kring Autoliv avser endast hur företaget børsintroducerades. På grund av att det saknas forskning kring framtida effekter om den ökade globaliseringen hos svenska bilföretag bidrar uppsatsen till en mer total och djupare förståelse för ämnesområdet.

Uppsatsen har en *teoretisk relevans* eftersom den kan bidra till att utveckla och skapa nya teoretiska kunskaper. Vidare har den en teoretisk anknytning eftersom den bland annat behandlar motiv för ett företags sätt att agera samt vilka möjligheter det finns att expandera verksamheten.

Uppsatsen har även en *praktisk relevans* eftersom resultatet utgör grund för ny kunskap och ny medvetenhet inom ämnesområdet. Ytterligare har den en praktisk anknytning eftersom granskning gjorts över företagens årsredovisningar. Intervjuer har även gjorts om företagets utvecklingsarbete och allmänna kännedom om bilindustrin.

3 TEORETISK REFERENSRAM

3.1 Innovatör eller likformig sett som en standard

Att standardisera är att göra jämn, att stöpa i samma form. Standard kan vara något positivt och är praktiskt, förenklar vid inköp och vid systembyggande. Standardisering är en form av samordning och styrning i samhället och är också viktig för ett företag. Standard är en sorts regler om vad som är lämpligt och tillåtet, eller så säger den vad som *inte* får göras. Reglerna är tänkta att återkomma och användas flera gånger, både vara repeterbara och reproducerbara. (Brunesson och Jacobsson 1998, s12 fff)

Standard: ”Ett dokument upprättat i samförstånd och fastställt av ett erkänt organ, som för allmän och upprepad användning ger regler, vägledning eller egenskaper för aktiviteter eller deras resultat, i syfte att nå största reda i visst sammanhang.”
(SS-EN 45020)

Vilka är mottagaren av en standard? Syftet är att några skall följa standarden eller i vart fall överväga att göra det.

Standardisering förutsätter någon som kan handla relativt självständigt. En aktör eller enhet med klara gränser, visst oberoende, kontroll över sina egna handlingar, egna mål och resurser initierar en standard. (Meyer och Jeppersson, 1996). Denna aktör har identitet, hierarki och rationalitet. Den svenska kvalitetsutmärkelsen går inte till företag med de högsta kvalitativa produkterna utan till företaget med de bästa processerna vad det gäller ledning, styrning och arbetsorganisation. Standard är effektivt vid informationsöverföring och de utgör en metod för samordning, för förenkling och till sist den bästa lösningen.(Brunesson och Jacobsson 1998, s 20 fff)

Argumentet mot standarder är att likriktning ses ofta inte som önskvärt och vi vill vara olika som individer. Det strider mot att stater har demokrati, företag är innovativa och att man förverkligar sig själv som individ. Om alla ska göra lika, vilket blir utrymmet för innovation och på sikt ger det inga väsentliga nyheter i funktion, kvalitet eller effektivitet. Man fråga sig om man använder en standard innebär det nyskapande eller upprätthåller man en praxis? Standarder har strategisk betydelse för industriföretag, etablerar man en felaktig standard kan företagets överlevnad hotas. En standard kan vara ett sätt att nå framgång, en standard kan utvecklas som på sikt innebär att man får sälja sin produkt. Om en säkerhetsfunktion på en bil blir standard har man plötsligt hela marknaden. (ibid., s 25 ff.)

Olika slags regler kan både påverkas av och påverka föreställningar om hur världen är beskaffad men föreställning kan inte alltid och a prior antas uppkommas och spridas på samma sätt som regler. (ibid., s28 ff.)

3.1.1 Kvalitet

Produktkvalitet är att produktens egenskaper har tillförlighet. Kvalitet får man genom kundorientering, avgränsning av processer, en syn på organisationer som styrbara enheter, användning av mätbara mål, en ledning som styr och kontinuerlig dokumentation av varje process Ett företag har behov av fasta principer för kvalitet, service, innovationer och experiment och en förutsättning är att denna verksamhet

bygger på expansion inte begränsning. Samtidigt ska det finnas entreprenörsanda i en bra organisation, att den är kreativ och hela tiden experimenterar för att söka efter nya produkter och affärsområden.(ibid., s 33 ff)

Ett företag/organisation kan ha problem med; att det finns för många varianter av standarder. Problemen kan även vara bristande samordning och en bristande koppling till användarna. Företaget kan ha byråkratiska begränsningar men även användandet av strikta procedurregler är ett hinder av utvecklingen iden takt som krävs av stater (EU), leverantörer och användare. (ibid., s 38 ff.)

Det kan finnas konflikter mellan man – kvinna – företag – samhälle – kultur och den globala omgivningen. Målkonflikter är vanliga och eftersom dessa är diffusa råder det enighet vad som skall anses vara god kvalitet. Man måste skilja på ett företag med vinstintresse och samhället med nollvision som mål. Mottagarens egen referensram styr vad man tar till sig. En standard bör vara bra för alla men den som följer den gör det i eget intresse. (ibid., s 46 ff.)

3.1.2 Experter

”En expert sägs lite skämtsamt vara den som gör alla misstag dels inom ett begränsat område, dels enligt preciserade regler. Men också sådana som *följer* regler kan förstås vara experter.” (ibid., s135 f) Man måste skilja experter från normer – som är något slags utvecklad gemensam kunskap som lagras i maskiner. Expertkunskap finns i människor, i organisationer och i kunskapsarbetaren.(ibid., s 65 f)

3.1.3 Implementering

Mot kunskap verkar tröghet och vanemässigt handlande. Ska man följa en standard ska det innebära någon överensstämmelse mellan produkten och den använda standarden. Man väljer mellan att ändra praktiken eller presentera sin praktik så den är lik standarden. Den som vill förändra kan peka på oklarheterna mot standarden och den som inte vill förändra kan hävda motsatsen. En standard följer man eftersom det innebär mindre *motstånd*, visar att man är i en viss belägenhet och att man följer ett mönster. Motsatsen är aktörerna som uppfattar att reglerna kommer utifrån. Man tar råd från andra, låter andra styra till en del och man blir lik mängden. Företag som vill vara framgångsrika/innovativa kan följa de administrativa standarderna som bara påverkar den inre verksamheten och agera självständigt vad det gäller produkterna och servicen. Samarbete försätter att det verkar i båda riktningarna och man följer samma regler. Man kan utsättas för ett tryck inifrån av anställda eller medborgare som råkar tycka en viss sak som gör att ledningen tvingas följa detta. Ett företag som sitter med i kommittéer kan ibland hindra något från att komma fram. Det kan utvecklas en standard som uppfattas som ogynnsam för företaget och då hindrar man eller följer man den inte. (ibid., s 77 ff.)

När beslutsfattare tillhör samman kultur så tror de på samma normer som de flesta andra anser som förnuftiga. Företagsledningarna med svag auktoritet använder standarder för att få de anställda att göra som de vill eller att få omgivningen att ta åtgärden till sig. Att använda standarder kan vara ett sätt att inte ta *ansvar*. Man uppfattar det som andra säger och som många gör som rätt och det är mindre

ansvarsfullt än att fatta egna beslut. Individer och företagsledningar som vill undvika att ta ansvar använder sig av standarder. (ibid., 95 fff)

Likriktning är en spridningsprocess som kan likna en epidemi och man smittas lätt och tar till sig det som sprids. Motsatsen är immunitet att inte drabbas trots att man nås av det som sprids. Det kan dock vara bra för till exempel ett mindre företag att använda ett utarbetat dataprogram för då slipper man anpassningskostnader till den egna verksamheten. När företag är i lågkonjunktur eller om organisationen är i allmän nedgång eller i svårigheter kan den rådande standarden vara dålig och en ny standard behövs. Denna standard kan bli en syndabock och motverkas. Ett framgångsrikt företag bör ha en egen stark identitet med unika egenskaper och uppgifter. Det förutsätter variation över tiden och att man har lätt att ta till sig nyheter som på sikt kan leda till mervärde. Standarder passar bättre i vissa verksamheter än andra, till exempel vid köksinredningars mått.(ibid., s 161 fff)

Standardisering gynnas av individualisering och globalisering. Standarder är en förutsättning för centrala, samhällsliga institutioner och har en överordnad och generell karaktär som leder till sociala reformer. Men å andra sidan, aktörerna behöver inte ha gemensamma värderingar. Detta förankras i demokratiska principer och ger möjlighet till debatt och process. Till sist ger det upphov till det inte minst viktiga konkurrens. Marknader och standarder ger upphov till färre klagomål än vad som finns i hierarkier, där man agerar mot överheten. I en hierarki klagar man och får information tillbaka. Följer man en standard som andra följer tar man mindre ansvar än att göra på ett eget unikt sätt. (ibid., s 161 ff.)

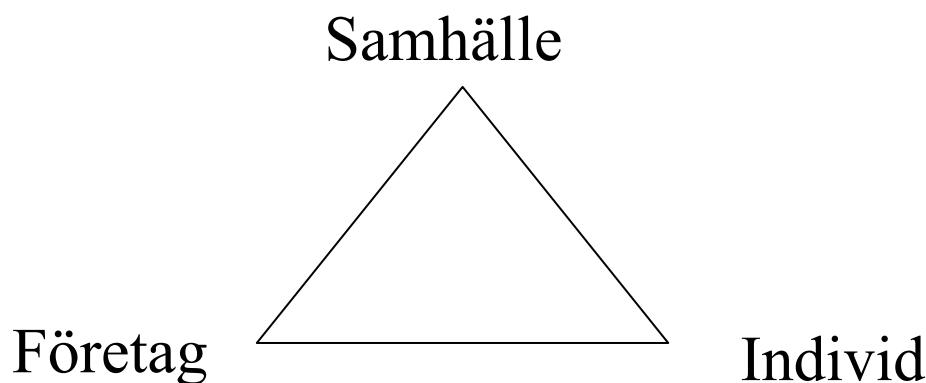


Bild 1 Växelverkan (Polesie, T 2001).

Denna figur visar att det är en växelverkan mellan samhället, företaget och individen. (Polesie 2001)

En del normativa egenskaper kan inte självklart legitimeras med rationella argument utan endast med svaga argument i modern tid som till exempel tradition, samhällsfara med mera. De normativa egenskaperna förändras över tiden och det som gäller idag är inte säkert att det gäller om femtio år. Samhället ska ha en utveckling inte stagnation. Ibland stöder och kompletterar parterna hierarki, marknad och standard varandra och

ibland är disharmoni mellan dem. Standardisering kan hämna konkurrens och *förnyelse*. (Brunesson och Jakobsson 1998, s 179 fff)

Marknaden kan inverka och leda till dåliga lösningar och dålig samordning eftersom företagen redan gjort investeringar och inte vill förändra dessa. Även om en standard eller plan till exempel "Nollvision" skulle innebära stora förbättringar för många kan det vara svårt för marknaden att acceptera den. (ibid., s 179 ff.)

3.2 Produktbeslut

I alla typer av företag, från det största multinationella till det minsta exportföretaget är produktbeslut av största vikt, i alla nivåer av ledningen. Dessa problem är externt komplexa för en firma som opererar på många främmande marknader. Produktpolicyn för internationell/exportförsäljning har två dimensioner;

- Produktplanering och utveckling
- Produktstrategi

Produktmixen beror på sortimentet som företaget erbjuder kunderna. Produktlinjer är produktgrupper som är lika och har något gemensamt och används tillsammans, säljs till samma kund, eller är olika versioner av samma sak.

Japanska företag fick på 70-talet ledande ställning på den globala marknaden och det berodde på produktmarknadsutveckling i det komplexa produktsortimentet och i marknadssegmentet. I dag ska företag designa och producera produkter med hög kvalitet med pålitlighet. Nu med kvalitets- och miljöledningsstandarder är detta viktigt för att bli framgångsrik. När en gång en marknadsposition etablerats bör företaget arbeta mot en produktmarknadsdominans, dels genom produktutveckling, dels genom marknadsstrategier som segmentering, serier och flexibilitet.

I slutet av 80-talet spred sig i Europa en våg av företagssamgående för att dessa skulle bli stora nog att hantera den dyra produktutvecklingskostnaden för att få nya produkter. Ett företag å andra sidan kan bli framgångsrikt genom att ha produkter som är bättre än andras och slutligen kan företaget etablera sig genom att ha kontroll genom alla produktnivåer där slutprodukten är en systemlösning. Man kan vara en marknadsledare/innovatör med försäljningsmaximering och långsiktiga vinster genom att sälja unika produkter. I slutet av 70-talet centraliserade Ford utvecklingen av nya bilar till det teknikcenter globalt som hade det största kunskapen om den speciella produkten. Detta för att få professionalism och kontinuitet i produkterna. Spridningen av produkterna beror dels placeringarna av marknad, teknologi och produkten.

Slutresultatet resulterar i vilken position i Bostonmatrisen produkterna hamnar, till exempel Star, dog, cash-cow. Produkterna är också beroende av kundens behov och önskemål. En annan faktor som är viktig är hur bra är konkurrenterna. Faktorer som påverkar är var i produktlivscykeln man befinner sig; introduktion, tillväxt, mognad eller nedgångsfas. Det är också avgörande vilken grad av standardisering eller kundanpassning produkten har. Detta påverkar hur bindningen av kunden blir. En högt

specialiserad produkt knyter kunden till sig eftersom det inte finns något alternativ. (Albaum, Strandskov et al 1998, s 310 fff)

3.3 Kvalitets- och miljöledningssystem

Drivkraften för en standard kan beskrivas som en kaskadeffekt. Mekanismen som orsakar detta är kundens – köparens interna värde. En sofistikerad köpare begär standard av sina leverantörer som i sin tur begär det av sina leverantörer, vilket medför en kedjereaktion. Standardiseringsprocessen i sin tur beror på ett behov av ordning och reda i världen och behov som finns hos en tredje part omgivningen. Behovet av standard är störst hos de stora företagen som vill ha en jämn produktnivå. Dessa företag kan bygga upp ett eget internt TQM-system (Total Quality Management) som leder till utmärkta produkter och ledningsegenskaper. Detta kan inte regleras med ett system av principer och koncept utan det är en individuell process för varje företag. Ett ytterligare led av utvecklingen av standard är ISO 14000 som tittar på miljöeffekter av produkter, dess användning, process/offentlig säkerhet och inte minst viktigt personalens säkerhet och hälsa. Standarderna förutsätter att företaget bedriver arbetet med ständiga förbättringar och att utvecklingen är en uppgående spiral. Arbetet förutsätter också att produktens livscykelanalyseras och att man inför olika kontrollsystem för att hantera styrning av produkten och ledningens sätt att styra verksamheten. (Rothery 1995, s 5 ff.)

3.4 EuroNcap-test

Vid det standardiserade europeiska krocktestet mäter man de skador som provdockor får vid frontal- och sidokollisioner. Man testar förar- och passagerarställena och där mäter man skador mot huvud, nacke, bröst, knä, lårben med mera. Man kontrollerar även skador som kan uppstå på en treåring och en 18 månaders baby i vissa tester. Dessa är placerade i baksätet. Sedan undersöker man möjligheter att öppna dörrarna efter en kollision. Man har dessutom tester som kontrollerar skador mot fotgängare som faller över motorhuvud på bilen. Det finns tester där en provkropp går in från sidan och är riktad mot "huvudet", så kallade påltest. Högsta betyg är fem stjärnor. (www.euroncap. 2003)

3.5 Porters "Värdekedja"

Enligt Porter kan man inte förstå konkurrensfördelar genom att titta på ett företag som en helhet. Porters värdekedja sönderdelar firman i dess strategiskt viktiga aktiviteter för att man ska förstå kostnader och potentiella källor för differentiering. En del företag utför dessa aktiviteter bättre än andra. En firmas produkt blir en del av köparens värdekedja. Basen för differentiering är företaget och dess produkters roll i köparens värdekedja. Vilken roll styrs av köparens behov. En ökning och behållande av dessa konkurrensfördelar beror inte bara på att man förstår företagets värdekedja utan även hur företaget passar in i det överordnade värdesystemet.

Denna kedja beror på historia, strategi och förverkligande. Hur företaget är placerat beror på hur man är i förhållande till konkurrenterna. Agerar man i ett speciellt segment medför det att man tillverkar speciella produkter för just denna marknad. Kedjan kan vidgas eller överflyttas till geografiska marknader och innebära konkurrensfördelar. Intergeringen av aktiviteter spelar en nyckelroll av dessa konkurrensfördelar. Ingår man dessutom ett samarbete med andra företag kan detta öka dessa fördelar. Koalitioner kan ge positiva effekter. Varje företag utför en samling aktiviteter som till exempel att designa, producera, marknadsföra, leverera och ge service till produkten. Detta är en värdekedja och dessa kedjor brukar variera mellan konkurrenter. Det är ett sätt att uppnå konkurrensfördelar. Man kan ha andra produktlinjer, olika köpare, vara aktiv på andra marknader och ha andra distributionskanaler.

Det finns samband mellan ett företags värdekedja och leverantörernas kedjor och kanaler. Dessa samband har effekter på kostnaderna eller utförandet av firmans aktiviteter. Dessa samband finns också till köparens värdekedja. Företagets differentiering beror på hur förhållandet är till köparens kedja. Dessa kedjor har fyra dimensioner; segment, vertikal nivå, geografisk nivå och industrisektor.

Segment	Variationer av produkter och köpare
Vertikal nivå	Aktiviteter som utförs inom företaget i stället för hos leverantören
Geografisk nivå	Inom vilka områden företaget agerar
Industrisektor	Inom vilken sektor företaget är verksamt

(Porter, M. E. 1998, s 32 ff.)

3.6 Lokalisering

I dagens bilindustri är Just-in-time (JIT) och materialadministrativa system av största vikt för att uppnå kostnadseffektivitet. Lear Corp. levererar i Trollhättan kompletta säten till SAAB som monteras femton minuter efter det att sätet kommit in i fabriken. (Företagsvisning av SAAB, 2002-12-05). Underleverantörerna till SAAB och Volvo är till största delen koncentrerade till de västsvenska länen och Värmland (SIND-rapport 1 990:2, s 30 f). Dels är det beroende på JIT och dels på grund av de allt mer ökande transportkostnaderna. På sikt ökar dessutom möjligheterna för flexibilitet och innovationer genom att det blir ekonomisk tillväxt i den berörda regionen. Det för i sin tur med sig att det utvecklas kunskap som snabbt kan överföras mellan enheterna. I dag är tillverkningsfabriker mer beroende av leverantörsrelationer än tidigare. Det finns ett växande behov av högkvalitativ produktion och av flexibla leveranser i en omgivning av global konkurrens. (Larsson 1999) En MIT-studie (Materiel- in- time) av bilindustrin pekar på fem tendenser för leveranser av ingående komponenter

- En reducering av leverantörer till varje tillverkningsenhet
- Outsourcing – mer användande av externa leverantörer
- Byte till kvalitetsleverantörer
- Mer vikt fästes vid informationsutbyte
- Leveranserna sker oftare

(Womack, Jones et al. 1990)

Dessa tendenser gör att utvecklingen går från marknadstransaktion och pris - konkurrens till samarbete, förtroende och ömsesidigt beroende i relationerna mellan köpare och leverantör. I bilindustrin globalt är det en leverantörskoncentration till regioner där bilfabrikerna är belägna. (Larsson 1999, s 30 ff.)

3.7 SWOT-analys

SWOT -analysen är en genomgång av företags styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Faktorer som kan påverka utvecklingen är ekonomiskt klimat, marknad, och teknik. Andra faktorer är distributionskanaler, konkurrens och eventuell trafiksäkerhetspolitik. Man går igenom hur företagets position och ser var hoten mot företaget finns. (Kotler, 1996, s 79 ff.)

3.8 Fyrkantsmodellen

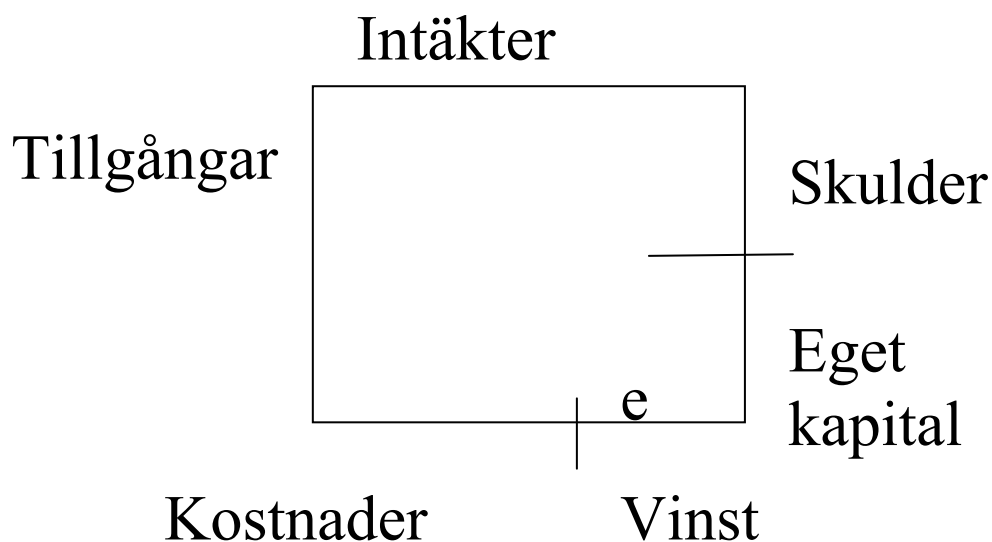


Diagram 2 Fyrkantsmodellen (Polesie, T 1995, s 29 fff)

Denna modell visar förhållandet mellan ett företags balans- och resultaträkning. Man kan se företagets utveckling över tiden. Fördelarna med modellen är att man kan få en överskådlig bild och se förhållandet mellan tillgångar, skulder, eget kapital, intäkter och kostnader. Modellen visar även samspelet mellan drift och finans där driften står för det inre och avser arbetet inom företaget. Finanssidan står i sin tur för det yttre och

visar hur arbetet finansieras. Fyrkantsmodellen visar företagets ställning vid en viss tidpunkt och dess utseende blir individuellt för varje tidpunkt eftersom modellen visar siffrorna i skala för just företaget. Formen på fyrkanten talar om företaget är kapitalintensivt eller inte. En hög och smal rektangel visar att företaget har mycket anläggningstillgångar i förhållande till omsättningen. En låg och bred rektangel visar att man har stor omsättning och få anläggningstillgångar. Denna modell är bra att använda om man vill se företagets utveckling år från år. Man kan dra ett streck i denna rektangel och få sambandet mellan drift och finans. Där driften är kostnader för avskrivningar, löner och varor med mera. Finans visar hur man finansierar detta och sätter ett värde på driften i pengar. Man ska tänka på att det är driften som genererar företagets mervärde men å andra sidan skulle inte det kunna skötas utan finansiering. (Bengtsson, Laurin 2000, s 21 ff.)

Årsredovisningar är ett sätt granska företaget utifrån från finanssidan men för att få ett grepp hur företagets framtida utveckling kommer att se ut måste man komma in i organisationen på något sätt och se driftsidan som en dimension för företagets sätt att vara en going concern. (Polesie 1995, s 51 f)

3.9 Finansiella nyckeltal

Genom att man gör en nyckeltalsanalys får man ett resultat och en överblick som visar hur företaget utvecklats över tiden. Dessa nyckeltal kan sedan jämföras med branschtal och då ser man om företaget är bättre eller sämre än branschen. En isolerad siffra saknar betydelse och det gäller även för enstaka nyckeltal. Man behöver jämföra flera siffror för att avgöra om det går bra eller dåligt för företaget. Väsentliga nyckeltal för en företagsvärdering är de som beskriver lönsamhet och effektivitet, finansiell ställning och likviditet. (Bas Nyckeltal 1998, s 29 fff)

Räntabilitet på eget kapital (Re)

$$\frac{\text{Resultat efter finansnetto} - \text{skatt}}{\text{Genomsnittligt eget kapital}}$$

Räntabiliteten på eget kapital är ett sammanfattande mått på hur företaget har lyckats under året. Får man en hög skuldsättningsgrad och är avkastningen låg på eget kapital bör man tänka sig för innan man investerar i företaget. (ibid.) Man kan sätta dessa tal i jämförelse med varandra och jämföra dem med andra företag inom branschen. P/E-talet får man från börserna och sedan får man ett bokfört värde på aktien som man kan jämföra med marknadsvärdet. Det bokförda värdet bör vara högre eller lika med marknadsvärdet. (Hedevåg, R 2003)

$$Re \times P/E\text{-tal} = P/EK$$

Räntabilitet på sysselsatt kapital (Rsyss)

$$\frac{\text{Rörelseresultat efter avskrivningar} - \text{ränteintäkter}}{\text{Genomsnittligt sysselsatt kapital}}$$

Med sysselsatt kapital menas totalt kapital minus ej räntebärande skulder. Man kan se om räntabiliteten räcker för att bära bankräntan eller kostnader för övrigt avkastningskrävande kapital. (Bas Nyckeltal 1998, s 104 f)

Kapitalets omsättningshastighet (KOH)

$$\frac{\text{Omsättning}}{\text{Tillgångar}}$$

Kapitalets omsättningshastighet mäter den inre effektiviteten, där ett stort tal visar på stor effektivitet. En svag lönsamhet kan till exempel bero på hur man binder ett stort kapital i förhållande till verksamhetens omfattning (ibid., s 45 ff).

Vinstmarginal (VM)

$$\frac{\text{Rörelseresultat efter avskrivningar + finansiella intäkter}}{\text{Omsättning}}$$

Vinstmarginalen mäter lönsamhet och yttre effektivitet och är ett tecken på lönsamhets- utvecklingen. Man ser hur mycket som återstår för att täcka räntekostnader och nödvändig vinst. (ibid., s 50 ff.)

Soliditet

$$\frac{\text{Eget kapital + 72 \% av obeskattade reserver}}{\text{Totalt kapital}}$$

Soliditeten visar företagets eget kapital i förhållande till det främmande kapitalet och företagets betalningsförmåga på långt sikt. Betalningsförmågan visar hur företaget klarar av att möta motgångar. (Bengtsson, Laurin 2000, s 28 f)

Självfinansieringsgrad

$$\frac{\text{Kassaflöde från rörelsen}}{\text{Investeringar}}$$

Nyckeltalet ger en indikation hur företaget kan finansiera nödvändiga investeringar. Är talet 100 eller över behöver inte nya lån tas eller en nyemission göras. (ibid., s 28 f)

Kassalikviditet

$$\frac{\text{Omsättningstillgångar – varulager}}{\text{Kortfristiga skulder}}$$

Nyckeltalet beskriver betalningsförmågan på kort sikt. Talet behöver vara minst 100 procent. Ett högt tal tyder på att man saknar investeringsmöjligheter eller att man avvaktar gynnsamma sådana. (ibid., s 29)

4 EMPIRI

Empirin är upplagd som en "trattmodell" där man går från den globala marknaden till företaget efter en inledning om Autoliv.

4.1 Autoliv

Autoliv som företag startade 1956 med produkten trepunktsbältet. Företaget köptes sedan upp av GränesWeda AB för att sedan övergå till Electroluxkoncernen. Börsintroducerades som eget företag 1994 på Stockholmsbörsen. 1997 gjordes ett samgående med amerikanska Morton Asp och den nuvarande företagsformen Autoliv Inc. trädde i kraft. Företaget tillverkar säkerhetsprodukter till bilindustrin och ett exempel är Airbags vars storlek vid utlösning går att reglera efter vikt hos biltrafikanten, både på förarsidan och på passagerarsidan. Antalet anställda är 30 100 stycken och av dessa arbetar 2 500 stycken med forskning och utveckling. Företaget har 80 stycken fabriker i 29 länder. Det finns 20 testanläggningar för olyckor i nio länder.

Autolivs affärsidé är att utveckla, producera och sälja system globalt för reducering av skadorna för biltrafikanten och fotgängare samt försöka undvika trafikolyckor. (Autoliv Årsredovisning 2002)

4.2 Händelser av betydelse år 2002-2003

- I april 2002 förvärvar företaget Vistoen, en elektronikkomponentleverantör till airbagen i USA.
- I juni beslutas det om byggandet av en fabrik i Shanghai, Kina i samarbete med Shanghai GM, Dongfeng Citroën Corp. och Shanghai VW.
- I juli får Autoliv utmärkelser för att ha varit bästa leverantör till Toyota, Japan och Mitsubishi i Nordamerika.
- I augusti tar Autoliv i bruk leverantörsinternetportalen APP (Autoliv Partner Portal).
- I oktober öppnas en ny fabrik i Korea. Kunderna är Hyundai, Kia, Ssangyoung Motor och GM/Daewoo.
- I november får Renault, Mercedes och SAAB: s nya modeller fem stjärnor (högsta betyg) i EuroNCAP. Företaget stänger två fabriker i Nordamerika.
- I jan 2003 öppnar företaget en bilbältesfabrik i Polen och kunderna är BMW; Daimler-Chrysler, Ford, Opel och Volkswagen.
- I mars får två fabriker det amerikanska Shingopriset för "Excellence" i tillverkningen. Under denna månad köper företaget den franska airbagtillverkaren "Livbag" med 2 100 anställda norr om Paris.
- I april startar ett Joint Venture för en ny fabrik i Kina där Autoliv har 59 % av andelarna. Kunder är Audi och Volkswagen.

(www.Autoliv.com. 2003)

4.3 Den globala marknaden

Personbilstillverkning i världen har fyra större sektorer som står för försäljningen. En tjugondel av försäljningen sker i utvecklingsländerna trots att tre fjärdedelar av världens befolkning bor i dessa länder. Dessa länder saknar köpkraft i form av kapital och denna marknad kommer inte att växa inom en överskådlig tid. Följande hot finns mot nybilstillverkningen; koldioxidsemissionerna, knapphet av drivmedel och knapphet av vägnätet. Följande möjlighet finns att 39 % av de svenska kvinnliga körkortsinnehavarna har bil och 75 % av de manliga. (Hagman, O 2000, s 17 ff.)

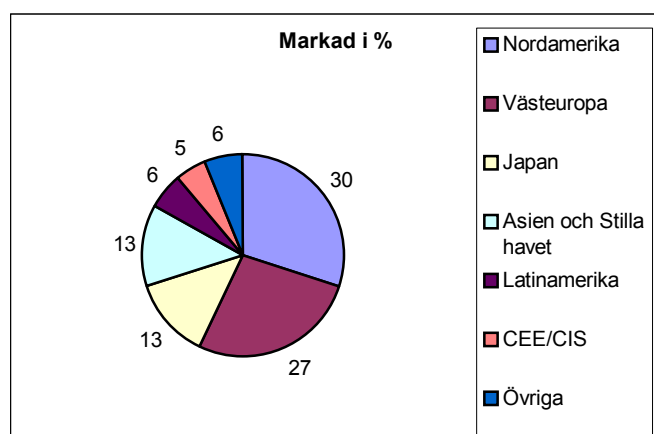


Diagram 3 Den globala bilhandelsmarknaden i % (Polesie, T 2003)

I dag finns det en överkapacitet hos tillverkarna. I USA svarar GM och Ford för 80 % av produktionen. I Japan finns två tillverkare som är större och i Europa är de sex största företagen; VW, Fiat, Renault, Peugeot-gruppen, Ford och GM lika stora. (SIND-rapport 1 990:2, s 15 fff). Antalet fordon som årligen tillverkas är runt 50 miljoner stycken och den marknad som nu expanderar är Kina.

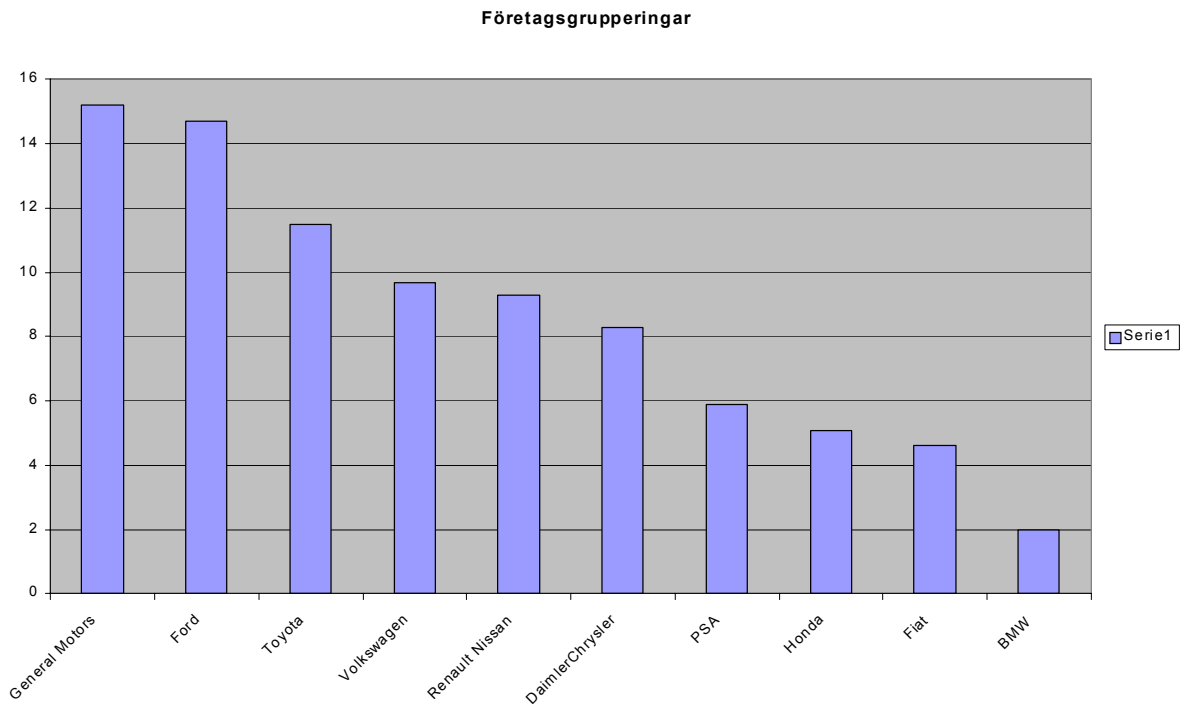


Diagram 4 Företagsgrupperingar (biltillverkarna) i % (Polesie, T 2003, s 254)

GM är störst (15 %), följt av Ford, Toyota, VW, Nissan Renault och DaimlerChrysler. (Polesie, T. 2003)

De stora biltillverkargrupperingarna visar följande vinstutveckling:

GM	↘	↗	Vänt
Ford	↘	↗	Vänt
Toyota	↗	↗	Uppåt
Volkswagen	↘	↘	Nedåt
Renault, Nissan	↘	↗	Vänt
Daimler Chrysler	↘	↘	Nedåt
PSA	↗	↗	Uppåt
Fiat	↘	↘	Nedåt
BMW	↗	↗	Uppåt

Diagram 5 Vinstutveckling för biltillverkarna (Polesie, T 2003, www.vw.com, www.gm.com.)

Både GM och Ford verkar ha vänt sin negativa trend. VW, DaimlerChrysler och Fiat är fortfarande inne i en negativ trend och för övriga stora grupper visar en positiv uppgående vinstutveckling. De traditionellt amerikanska företagen har genomfört omstruktureringar och sagt upp anställda. Ford avskedade 35 000 personer och DaimlerChrysler 25 000 personer under åren 2001-2002. Man kan säga att bilföretagen i stort blir globala och söker samordningseffekter som att utnyttja gemensamma leverantörer och komponenter. (Polesie, T. 2003)

4.4 Biltillverkarna/kunderna

4.4.1 General Motors

Företaget har dragit ner sin tillverkningskapacitet men gjorde under april 2003 bättre tillverkningsciffror om man räknar om dem mot föregående år. Det är främst i det mer exklusiva segmentet verksamheten expanderar. GM hade på grund av minskande försäljning i Nordamerika minskat sin avkastning från 28 % till 26,2 % beroende av marknaden minskat där och i Europa ökade man. (www.gm.com. 2003)

4.4.2 Ford

Man har erbjudit anställda aktier och kvalitetstänkande för företaget är viktigt. Numera samlar man de viktigaste leverantörerna i regelbundna möten. Ford har dessutom under 2000 fått betala ut över en miljard för utbyte av dåliga Firestonedäck. Nordamerika är den viktigaste marknaden och svarar för 70 % av intäkterna. Efter att gjort dåliga resultat några år vände man trenden 2002 och nu första kvartalet 2003 gjorde man en vinst på över 800 miljoner US\$. (www.Ford.com. 2003)

4.4.3 Toyota

40 % av försäljningen är i Japan, 32 % i Nordamerika och 13 % i Europa. I Nordamerika har Toyotas SUV tagit tio % av den amerikanska marknaden. Företagets nackdel är att man kanske inte är ett så utpräglat kvalitetsfordon. Man satsar mer på kostnadseffektivitet och rätt pris för rätt kvalitet. (Polesie, T 2003, s 291 ff)

4.4.4 Volkswagen

Största marknaden är i Europa och företaget har länge varit verksamt i Sydamerika. Företaget har ett väldigt brett produktsortiment med bilar i alla segment. En stor del av företagets tillverkning sker i de forna Öststatsländerna och där tar företaget marknadsandelar. (www.volkswagen-iv.de. 2003)

4.4.5 DaimlerChrysler

Företaget är ett klivet företag, där Daimler Mercedes står för en sektor med hög prestanda och exklusiva fordon. Denna sektor är tysk och toppstyrd och Chrysler den amerikanska grenen är mer för den breda allmänheten och massproducerar fordon. Det har blivit kulturchocker i organisationen. På sikt kan detta få samma effekter på resultatet som BMW: s köp av Rover medförde med en förlustverksamhet. 52 % av

företagets försäljning sker i USA och 31 % i Europa (hälften i Tyskland). (Polesie, T 2003, s 215 ff)

4.4.6 Renault - Nissan

För företaget står biltillverkningen för 70 % av omsättningen och reservdelar för 30 % av omsättningen medan hälften av vinsten kommer från reservdelarna. Genom samgåendet med Nissan har företaget börjat utnyttja samordningseffekter mellan företagsgrupperingarna som att använda gemensamma plattformar. 50 % av försäljningen sker i Västeuropa, 30 % i Japan, 15 % i Nordamerika och 10 % i Latin och Sydamerika. Man har under 2002 startat fabriker i Mexico och Brasilien. (ibid., s 239 ff.)

4.4.7 PSA

Peugeot och Citroën har tidigare fokuserat sin tillverkning främst till Västeuropa. Man har fabriker i Sydamerika och har numera inträtt på den kinesiska marknaden. Centraleuropa håller på att bli en allt mer viktig marknad och man har startat tillverkning i Tjeckien, Ungern och Polen. Företaget ingick år 2002 en allians med BMW att ta fram en ny mindre bensinmotor till BMW: s Minifabrikat. PSA har inget direkt premium stämpel. (ibid., s 183 ff.)

4.4.8 Fiat

Fiat är inne i en negativ trend och en fråga som ställs är om General Motors kommer genom sin allians med företaget att äta upp det i framtiden. Företaget har ett brett produktprogram med varumärket Ferrari i toppen. Fiat låter en hel del av sin nybilsutveckling ske genom egen intern datorsimulering och detta ska på sikt leda till bättre och snabbare modeller tas fram i verksamheten. GM har Joint Venturebolag med företaget inom inköp, motor- och växel-låds konstruktion. (ibid., s 53 ff.)

4.4.9 BMW

Företaget har numera en positiv trend efter avvecklingen av Rover till Ford. Lear som är en betydande underleverantör till den svenska fordonsindustrin ingår i företagsgruppen. BMW går bra för att de satsar främst på mer exklusiva fordon. Numera kommer 30 % av intäkterna från USA och hälften av dessa står BMW: s SUV X5 för. Den tillverkades i över 100 000 exemplar år 2002 i South Carolina. Företaget liknade tidigare Volvo i storlek och har numera växt genom tillverkning av märket Mini. 50 % av intäkterna står Europa och USA för. Företaget har en stark ägarfamilj – Quandt som står för över 40 % av aktieinnehavet och familjen har ett starkt inflytande över företaget. Många av Tysklands toppar inom näringslivet har börjat inom företaget för att sedan gå vidare. Nuvarande VD har ett starkt inflytande över företaget men syns inte mycket utanför verksamheten. (ibid., s 79 ff.)

4.4.10 SAAB

Företaget hade 8500 anställda vid slutet av år 2001 och ingår i GM – koncernen. 2001 inleddes en produktsatsning, SAAB 9-5 uppgraderas och en ny konceptbil SAAB 9X lanserades. Bilen kombinerade sportighet och praktisk funktion. Även

återförsäljarnätet uppgraderas. Bilmodellen SAAB 9-5 fick en rad topplaceringar som kvalitetsfordon i externa mätningar. I Trollhättan tillverkas drygt 100 000 bilar och i november 2002 togs en monteringsanläggning i drift. Företagets soliditet har ökat och ligger på runt 20 % men 2001 gjorde gruppen ett minusresultat på 322 Mkr. (SAAB Årsredovisning 2001)

De viktigaste marknaderna är USA, Sverige, Storbritannien, Tyskland och Spanien och SAAB 9-5 svarar för 50 % av försäljningen. Modellen är enligt EuroNCAP en av de säkraste bilar som testas. SAAB: s aktiva nackskydd minskar risken för svåra nackskador med 75 % vid bakändeskollisioner (ibid.). Företagets inköpsverksamhet och nyutvecklingen av motorer och växellådor är flyttat till Joint Venturebolag ägt av GM och Fiat och personalen är delvis placerad i Trollhättan. Huvudkontoren ligger i Turin, Italien. Ett FoU-bolag för utveckling av tekniklösningar placerades år 2001 i Mölnlycke. Bolaget är även detta ett samarbete mellan GM och Fiat. Etableringen är ett steg i GM: s premiumsatsning. (Hejnegren, J. 2003)

4.4.11 Volvo

I Sverige var ca 17 700 anställda år 2001 och företaget ingår i Fordkoncernen. Volvo lanserade den nya stadsjeepen XC90 på bilsalongen i Detroit och den var en produktframgång. I Göteborg tillverkas 136 000 stycken av totalt 420 000 stycken bilar och övrig tillverkning sker dels i Gent, Belgien och dels i Born, Holland. Soliditeten är 39 % och resultatet före bokslutsdispositioner och skatter var 4,6 miljarder kr. Europa och Nord- och Mellanamerika är viktigaste marknaderna och svarar för 90 % av försäljningen (Volvo Årsredovisning 2001). Av Volvos totala försäljning 1997 var 1,3 % försäljning i Central och Östeuropa som på sikt är en växande marknad. Östblocket (Tidigare COMECON) stod 1991 för en 1/3 av världens produktion och 9 % av världshandeln. (Johansson, K.1998, s 3) Bilarna har fått högsta betyg i Folksam:s statistik. (www.Folksam.se. 2003) Konstruktionen och utvecklingen av bilarna sker i Göteborg. Rationaliseringar har gjort att man använder mer gemensamma komponenter från koncernen med lägre kostnad per bil som följd. (Volvo Årsredovisning 2001)

4.5 Underleverantörer till bilindustrin

Mindre och medelstora företag har för liten omsättning för att uppnå skalfördelar. Marknaden har delvis flyttats från Sverige eftersom både Volvo och SAAB har utländska ägare och hos dessa företag söker man samordningseffekter och kompletta system. Svensk bilindustri gör ungefär 65 % av sina inköp hos svenska underleverantörer. Av 212 undersökta leverantörer hade endast tolv en ”utländsk” biltillverkare bland sina fem största kunder.

Följande faktorer sägs vara avgörande för framtiden hos de svenska leverantörerna;

- Marknadstillväxt och konkurrensförutsättningar
- Strategival hos Volvo och SAAB av var tillverkningen sker geografiskt
- Möjligheter till samarbete med andra bilföretag
- Förändringar av inköpen hos bilföretagen
- Anpassningsförmåga till ovanstående förändringar

- Svenska företags konkurrenskraft i jämförelse med utländska företag

Företagen måste dessutom höra till två eller tre bästa för att räkna med att fortsätta att växa. (SIND-rapport 1990:2, s 29 ff.)

4.6 Marknad - Autoliv

Företagets främsta marknad är Europa (53 %), följt av Nordamerika (33 %), Japan (9 %) och övriga svarar för 5 % av verksamheten. Marknaden är 12 miljarder US\$ och Airbags står för 50 % av marknaden, bilbälten för 30 % och elektronikdelen för 20 %. I Europa har 90 % av nytilverkad fordon Airbags på förarsidan och 80 % på passagerarsidan. Siffrorna är lika för Japan och i resten världen görs denna installation i hälften av fordonen. Autoliv har en tredjedel av den globala marknaden. Ingen av de stora bilkoncernerna har en större andel cirka 20 % av företagets försäljning och inget tillverkningskontrakt svarar för mer än 4 % av försäljningen. Av dessa svarar Ford för 23 %, GM för 15 %. Renault för 13 % och DailmerChrysler för 9 %. (www.Autoliv.com. 2003)

4.7 Produkter

Företagets viktigaste produkter är säkerhetsbälten, airbags, rattar, whiplash-skydd och luftfyllda draperier. *Säkerhetsbältena* har vidareutvecklats sedan starten i Vårgårda 1956 med tvåpunktsbältet, via trepunktsbältet till idag; 3+2-punktsbältet. Detta bälte har blivit framtaget för att minska skador vid rundslagning. Det är ett extra 2-punktsbälte som monteras från andra sidan in i ett 3-punktsbälte och förhindrar passageraren att glida ur det vanliga 3-punktsbältet. Detta 3+2-punkts säkerhetsbälte minskar även skadorna vid frontalkollisioner.

Airbags finns idag i bilarna vid förarsätet i 90 % av de europeiska och japanska bilarna, framför passagerarsätet i 80 % av de europeiska bilarna och i olika typer av sidokrockskydd. I dag finns i vissa bilar airbags som blåses upp till olika storlek beroende av bilinvånarens storlek. Den senaste uppfinningen är anti-glid-bagen som är tillverkad av någon typ av metallskivor och förhindrar glidning så att säkerhetsbältet skyddar bättre och bagen reducerar skador på bäckenet. En annan viktig produkt är *rattar* där olika typer av airbags monteras in.

Whiplash-skydd som framtogs ihop med SAAB 1998 och är ett nackskydd som minskar skadorna vid en kollision mot fordonets bakända. Samt *Luftfyllda draperier* som reducerar riskerna med livshotande huvudskador vid sidokollisioner med mer än 50 %. (ibid.)

4.7.1 FoU

Autolivs FoU-arbete idag går delvis ut på att ta fram utrustning som ska förhindra kollisioner till exempel infraröda kameror som förlänger sikten vid mörkerkörning och sensorer som känner av hastigheter och gör att säkerhetssystem som är monterade i bilen aktiveras tidigare vid kollisioner. Man har även tittat på hur algolyckor sker och här kan man tänka sig att den infraröda kameran får en

vidvinkleffekt i stället och arbetar ut mot omgivningarna. Sedan finns säkerhetsutrustningar för kollisionstillfället till exempel försträckning av bältet en eller två sekunder tidigare vid kollisioner. Smarta säkerhetsbälten som regleras efter storleken hos individen och som sträcker bältet 15 cm med en gång vid en kollision med hjälp av en tändanordning som aktiveras.

Sedan försöker man reducera skador hos fotgängare som faller över motorhuven med en huv som höjs upp en bit vid en kollision så fallet inte blir så hårt och stumt. Sist men inte minst ”Volvo-on-call” – ett GPS navigationssystem och mobiltelefon som ser till att räddningsteam vet var bilen befinner sig när olyckan inträffat. Hjälpen når fram snabbare. (ibid.)

4.8 Kvalitets- och miljöledningssystem

Branschen hade kvalitetsproblem vid millenniumskiftet. Exempelvis Firestone återkallade i september 2000 6,5 miljoner däck som var av sämre kvalitet och startade ett kvalitetsprogram för att förbättra däckkvaliteten. År 2001 gjordes en uppgörelse med motparterna om det skadeståndsanspråk detta resulterade i. (www.Firestone.com. 2003) Continental, en annan däckfabrikant har under 2002 bytt ut däck med sämre kvalitet på Fords fordon. Ford träffar regelbundet sina viktigaste leverantörer och ger ut priser till den leverantör som skött sig bäst under året för att höja sin interna kvalitet. (www.Ford.com. 2003) SAAB anställde 1998 en av Volvos kvalitetschefer för att förbättra kvaliteten inom företaget inför den då kommande satsningen på modellen SAAB 900/9-5.

Autoliv arbetar efter nollfels – kvalitetspolicy. Man försöker förhindra att felaktiga produkter når nästa nivå i tillverkningskedjan. Kontrollpunkter finns vid kritiska tillverkningsmoment för att försäkra sig om en 100 % kvalitet. Företaget har olika styrningssystem som ser till att kvalitetsarbetet håller hög nivå och dessa system kontrolleras årligen. Företaget introducerade programmet ”Six sigma” år 2001 för att ytterligare höja kvaliteten inom företaget. Man utser numera ”Champion” inom företaget. (www.autoliv.com. 2003)

Miljöarbetet inleddes 1996 och man försöker ständigt förbättra värdena som uppmäts. Man ser på effekter vid tillverkning och effekter hos produkter och man jämför externa leverantörer. Numera följer man EG-direktivet av ELV (End of Life of Vehicles) för att vara en av bilindustrins mest avancerade leverantörer. I december 2002 antog även företaget vissa Etiska regler. Dessa regler gäller bland annat vid upphandling. (ibid.)

4.9 Leverantörer av komponenter

Autoliv använder sig dels av egentillverkade produkter och komponenterna till dessa produkter köps in på ett så tidigt stadium som möjligt. Cirka 30 % av den egna produktionen är belägen i länder med låg arbetskostnad, dels för att reducera kostnaderna men också för att öka kapaciteten. Man öppnade under 2002 en bilbältesfabrik i Polen. Företaget äger Livbag som gör utlösningmekanismen för

sidokrocksskyddet och NCS som gör mikrogasgeneratorer dels för sidokrocksskyddet och dels till bilbältena. Dessa företag är belägna i Paris, Frankrike och de exporterar även till andra tillverkare. (www.Autoliv.com. 2003)

FOV som tillverkar den belagda väven levererar till syfabriker för airbags i Polen och Portugal. Autoliv köpte år 2002 en global amerikansk elektronikkomponents-tillverkares tillverkning och utveckling av kontrollenheter och sensorer för airbags och andra säkerhetskomponenter i Michigan, USA. Det amerikanska bolaget hade även tillverkning i Portugal som flyttades till tillverkningsenheter ägda av Autoliv. Samma år öppnade man även tillverkning i Kina och Korea. (ibid.)

4.9.1 FOV

FOV är en av Autolivs lokala underleverantörer. FOV ingår i börsbolaget Latour som dels har en investmentverksamhet och dels består av de tre grenarna; Specma, PM-luft AB och Almedahls. *Specma* sysslar med specialverktyg, hydraulikledningar och bygger linjer. I denna del ingår Hultafors tumstocksfabrik och Dayco i Ulricehamn. *PM-luft AB* (Kvänum) sysslar med fläktar, luftkonditionering och filter. Med filterverksamheten finns en länk till textilgrenen. *Almedahls AB* består av en textildel som har ett gemensamt centrallager i Dalsjöfors som distribuerar samlade sybehör, garner och textilier till gruppens kunder. De producerade företagen är enbart FOV och Almedahls i Kinna.

FOV består dels av en beklädnadsdel och dels en teknisk del och grenarna svarar för ungefär hälften av omsättning var. Beklädnadssidan har en stor kund – Goretex och agenter ute i Europa. FOV levererar till de svenska företagen Craft, Haglöfs och Peak Performance. Produkterna är tillverkade i syntetfibrerna polyamid och polyester och ger funktion med mervärde till exempel tyg som andas. Man tillverkar i små serier och med funktionella vävar.

Den tekniska delen där Airbagväven svarar för 40 % av bolagets totala omsättning, har även Trelleborg som stor kund. De tillverkar bärare i gummi och slutligen har man det gamla varumärket *Almelon*, belagda PVC-produkter. Kunderna i Europa dominerar och främst då i Skandinavien, Tyskland och England. (Johansson, M. 2003)

Airbagväven

Väven står för 40 %, 150 miljoner av FOV: s totala 360 miljoner i omsättning. Garnet levereras från Dupont eller Aquarius och är polyamidgarn. Det vävs till en väv som kan ha specialegenskaper som dubbla garnstyrkan, värmereflekterande eller isolerande egenskaper. Sedan tvättar man bort spilloljor och klister och löser ut krympen så att väven blir tätare. Man belägger därefter väven med silikonpasta som stryks på med en kniv och sedan går väven igenom värme. Man håller på att införa en ny tillverkningsmetod där man även låter väven gå runt en vals efter påstrykning av silikonpastan (likt gummibeläggning). Det är för att öka prestandan och kvaliteten. Väven blir mindre känslig för ojämnheter i väven.

Väven väger ca 180 – 250 gram per kvadratmeter och är i princip lufttät efter beläggning. Bagen som sys kombinerar ofta användning av två eller flera vävar.

Tyget i ytterskalet är lätt och tyget i innerdelen som är förstärkt för att klara sprängexplosionen vid utlösningen. Detta tyg ska inte börja smälta och ge upphov till brännskador i till exempel ansiktet.

Priset är inte avgörande när man väljer FOV som leverantör och det går att hitta billigare leverantörer men FOV vill ge ett mervärde till exempel kvalitet eller andra specialegenskaper på produkten som gör att man blir konkurrenskraftig. Tidigare har Autoliv tagit hela tillverkningsvolymen men numera har man två till tre nya kunder på gång ibland annat Tyskland. En är ett bagsömnadsföretag. Almedahls har ca 4-5 % av världsmarknaden av airbagväv och övrig vävtillverkning sker i omgivningarna till bagsömnads-företagen. Industrin försöker undvika att skeppa och transportera gods och dessutom vill man minska ledtiderna. (ibid.)


4.10 Konkurrenter

Autoliv har tre större konkurrenter. De är TRW (USA), Takata (Japan) och Breed (USA). TRW är ett börsbolag och svarar för 25 % av marknaden. Företaget producerar även andra produkter för bilindustrin och har en stor flygindustrisektor. Takata är ett familjeägt företag som köpt in sig på den tyska airbag och ratt marknaden och fick med detta 20 % av marknaden. Breed som ägs av långivarna har 10 % av marknaden. Resten fördelar sig lokala tillverkare, mestadels i Japan, Korea, USA och Brasilien. Själv har Autoliv en tredjedel av den globala marknaden. (Autoliv Årsredovisning 2001)

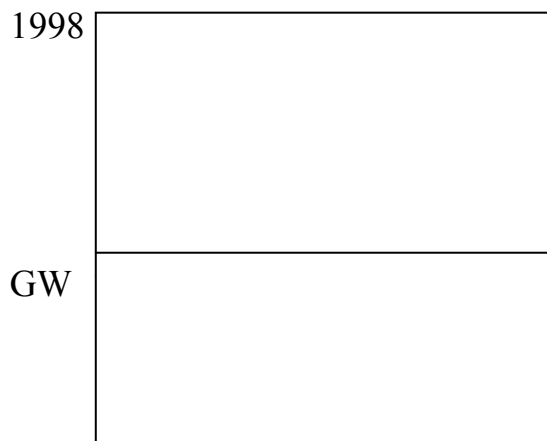
4.11 Fyrkantsmodellen för Autoliv

1994 

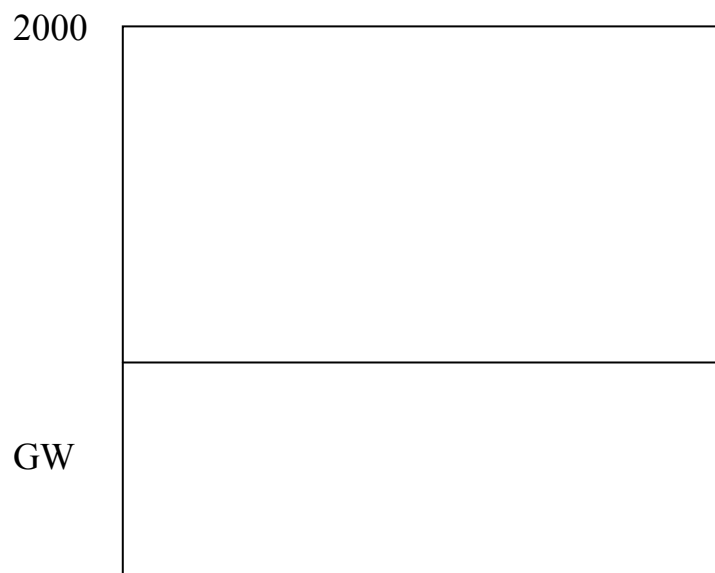
Detta år introducerades företaget på Stockholmsbörsen. Företaget hade en nettoomsättning på nio miljarder kronor. Vinsten var 430 miljoner kronor och företagets tillgångar var 4,9 miljarder kronor. 1013 miljoner var materiella anläggningstillgångar (AT) och det egna kapitalet var runt 2 miljarder. (Autoliv Årsredovisning 1994)

1996 

1996 hade företaget en nettoomsättning på 11,6 miljarder kronor och vinsten var 760 kronor. Företagets tillgångar hade växt till 7,2 miljarder kronor och av detta var ca 2,1 miljarder materiella AT. Det egna kapitalet var runt 3,1 miljarder. (Autoliv Årsredovisning 1996)



Året innan köptes det amerikanska bolaget Morton Asp och Autoliv Inc. bildades. Det resulterade i att företaget fick en Goodwillpost på 13,3 miljarder. Det egna kapitalet var 14,9 miljarder. Företagets tillgångar inklusive GW var 29,6 miljarder kronor. De materiella AT hade ökat till sju miljarder. Företaget hade en netto-omsättning på 28,1 miljarder kronor och vinsten var 1,5 miljarder. (Autoliv Årsredovisning 1998)



År 2000 omsatte företaget runt 37,5 miljarder kronor och vinsten var 1,5 miljarder. Tillgångarna var 37,1 miljarder och materiella anläggningstillgångarna 7,9 miljarder. Det egna kapitalet var 17,4 miljarder och GW var 14,3 miljarder. (Autoliv Årsredovisning 2000)

2002

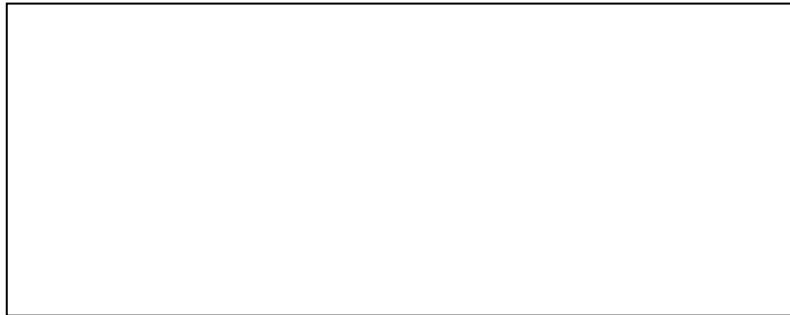
GW



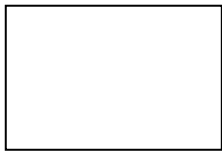
Förra året omsatte Autoliv 43,3 miljarder kronor och man gjorde en vinst på runt 1,75 miljarder kronor. Omsättningsmässigt har företaget växt fem gånger på åtta år. Företaget hade 41,8 miljarder i tillgångar och 9,3 miljarder var materiella anläggningstillgångar. GW för detta år var 13,3 miljarder och det egna kapitalet runt 20 miljarder kronor. Bortser man från Goodwill har tillgångarna växt 5,5 gånger sedan 1994. Med Goodwill har företaget växt 8,5 gånger. (Autoliv Årsredovisning 2002)

4.12 Fyrkantsmodellen – En jämförelse

En jämförelse enligt fyrkantsmodellen av Autolivs storlek jämfört med de svenska biltillverkarna och med några av börsens företag med högst P/E-tal.



Volvo Car



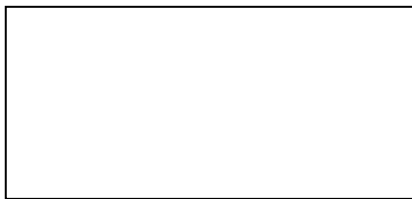
SAAB



Munters



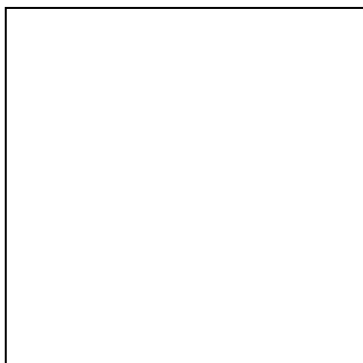
Getinge



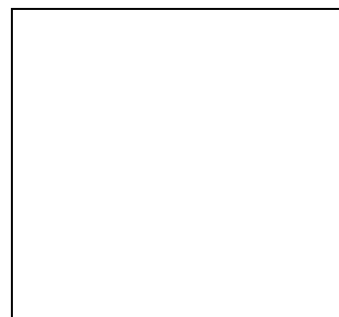
H & M



SKF



Atlas Copco



Autoliv

4.13 Lagreglering

Reglerna för producentansvar i EG och i Sverige inrymmer inga trafiksäkerhetsaspekter utan bara ett miljöansvar för omhändertagande av produkten efter slutförbrukning. I Sverige finns reglerat att alla som åker bil ska använda bilbälte, både i framsätet och i baksätet. Barn under sju år ska under färd ha särskild skyddsanordning; babyskydd, bilbarnstol eller bälteskudde. (www.vagverket.se. 2003)

4.14 Sports Utility Vehicles (SUV)

Keith Bradshers bok "High and Mighty" om den rådande terrängbilstrenden i USA beskriver en personbil med egenskaper som inte alls behövs i stadsmiljö. SUV-bilarna har 50 % av nybilsmarknaden i USA och i Sverige har den sex procent. Bradsher säger att folk tror att dessa bilar är säkrare än andra. SUV: arna voltar och står för 62 % av dödsolyckorna. Skydd vid voltolyckor är viktigt eftersom i USA dödas över 10 000 personer i voltolyckor där SUV: ar varit inblandade. För varje liv som räddas i en SUV dör fem andra i andra fordon. Terrängbilen träffar lägre bilar på en höjd som sätter dessa bilars deformationszoner ur spel. Kollisionerna blir allvarligare än med två bilar av samma typ. I 60 % av fallen där barn körts över på garageplatser och parkeringsplatser var en SUV inblandad beroende på fordonets dåliga sikt bakåt. (Kupé 2003)

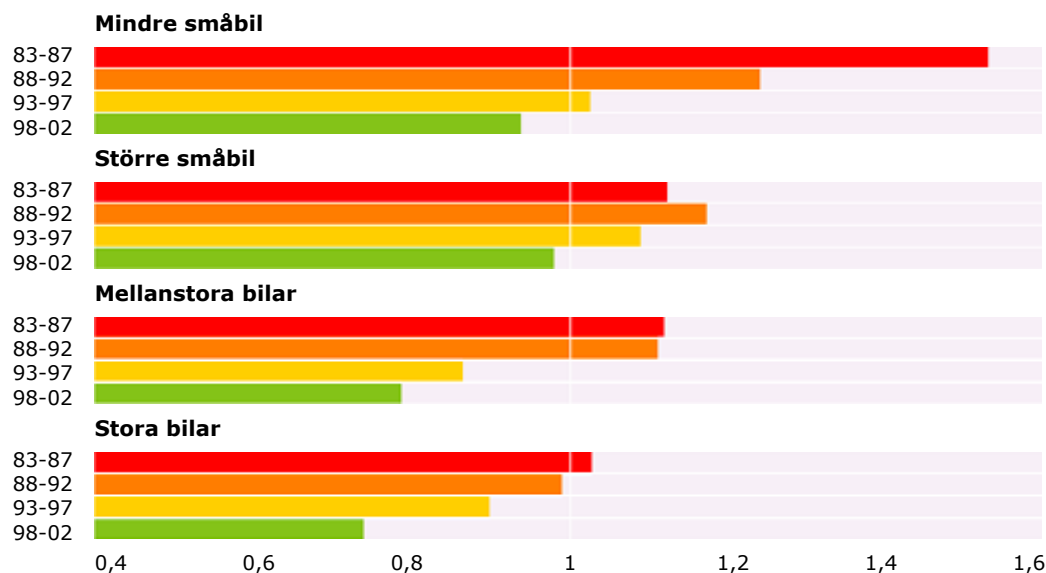
Volvos nya terrängbil Volvo XC 90 har som tilläggsutrustning backsensorer och det ingår ett rundslagningskydd och biltypen har lägre kaross med samma höjd som andra bilars stötfångare vilket gör att i framtida krocktester kommer den inte få dåligt betyg. (www.Volvo.cars.com. 2003) Ford utnyttjar samma plattform som används för XC 90 till de nya bilmodeller som börjar tillverkas i Chicago nästa år. (Ny Teknik 2003)

4.15 Olycksfallsforskning

Forskning bedrivs dels av Vägverket, Folksam samt Autoliv internt. 535 personer omkom och 4 600 skadades allvarligt i Sverige år 2002. Riksdagen har beslutat att det långsiktiga målet ska vara att ingen dödas eller skadas allvarligt i vägtrafiken – nollvisionen. (www.vagverket.se. 2003)

Folksams forskning bygger till största delen på analyser av verkligt inträffade olyckor. Det är en viss eftersläpning eftersom statistik på en ny bilmodell kommer efter två till tre år. Folksams forskning säger att forskningen kan delas upp i två delar dels *krocksäkerhet* – egenskaper hos bilen som ska skydda vid krock, konstruktion och förekomst av säkerhetsdetaljer som bilbälten och airbags. Dels finns *körsäkerheten*, egenskaper som minskar olycksrisken till exempel infraröda kameror, anti-sladdsystem. Folksams resultat visar endast krocksäkerheten och deras forskning kretsar främst kring datainsamling och värden från svarta lådor, whiplashskador och säkerhet för barn i bil. I Sverige används till en stor del officiell statistik från alla olyckor, rapporterade av polis och det ger begränsad information om personskador och

krockvåld. Folksam kombinerar och kartlägger personskadorna för att förebygga arbetet på de allvarligaste skadorna. (www.Folksam.se. 2003)



Figuren visar risken att få en dödande eller invalidiserande skada vid kollision i bilar lanserade under olika 5-årsperioder. Alla siffror är relativa, siffran 1 står för genomsnittet, 1,2 innebär 20 % högre risk än genomsnittet, 0,8 betyder 20 % lägre risk än genomsnittet.

Diagram 6 Olycksfallsfrekvens (www.Folksam.se. 2003)

Ju större bil, desto ”säkrare” är den. Folksam ger betyg till säkerheten hos bilmodeller där 5 är högsta betyg.

Trafiksäkerhetsvärde för ett urval av bilar;

Ford Escort	2
Ford Galaxy lyx	3
Övriga Ford modeller	4
Mazda	3-4
Opel Astra	5
Opel övriga	3-4
Renault	2-3
Renault Megane	5
SAAB	5
Volvo	5

(ibid.)

Volvo och SAAB har fått höga betyg och allt eftersom säkerhetsutrustning tas fram förändras dessa värden. Nya detaljer ger nya tester. Autoliv bidrar till dessa höga värden eftersom företaget samarbetar med dessa båda biltillverkare var för sig.

Det saknas dock statistik kring viltolyckor. Det sker mellan 37 000 – 40 000 viltolyckor årligen. (www.vagverket.se. 2003) Sökning i Autolivs interna databas på älg, hjort och vilt gav inga träffar. Man arbetar dock på att ta fram utrustning för att förebygga denna typ av olyckor till exempel utveckling av den infraröda kameran så den får ett vidvinkelseende. (Ödman, M 2003)

Det finns områden som fortfarande utgör problem:

- whiplashskador vid påkörning bakifrån
- ben och fotskador
- skall- och bröstskador vid sidokollision
- skador som skyddssystemen själva kan orsaka
- voltningsolyckor
- olyckor som orsakats av att bilen börjat sladda

(www.Folksam.se. 2003)

Autoliv arbetar aktivt för att förbättra säkerheten och företaget har ju tillgång till Folksams statistik vad det gäller personskador. I övriga världen är ofta inte sådan statistik offentlig och utländska företag får ofta bekosta sådana undersökningar själva. Det är en fördel att ha forskning belägen i Sverige ur denna synvinkel.

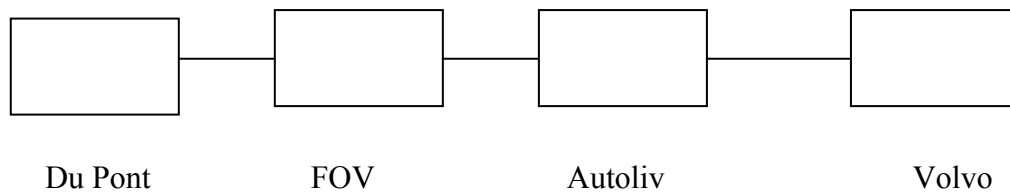
5 ANALYS, SLUTSATSER OCH EGNA KOMMENTARER

5.1 Analys

Analysen startas med genomgång av värdekedjan, platsen, SWOT-analys, nyckeltal, värdering av aktien för att utmytna i en diskussion kring forskningsfrågorna.

5.1.1 Värdekedjan

Tittar man på Porters värdekedja på en typisk produkt som Airbagen så har den följande utseende;



Du Pont levererar garnet som FOV tillverkar belagd väv av. Denna väv går till en syfabrik för airbags i till exempel Polen där påsen sys upp. Påsen kommer tillbaka till Vårgårda där själva Airbagen monteras in i ratten ihop med andra komponenter som sensorer, gasgeneratorer och tändmekanismer. Ratten levereras till Volvo.

Liknande kedjor finns för andra produkter i Autolivs sortiment och utseendet hos kedjan är beroende av produkt och var denna produkt tillverkas geografiskt. För airbagen finns andra leverantörer på andra geografiska tillverkningsenheter. Kedjan får då ett annat utseende. Denna kedja har ytterligare en dimension; en vertikal - företaget har i denna kedja köpt upp underleverantörer. Företaget agerar även inom segmentet bilindustrin.

5.1.2 Platsen

Vårgårda där Autoliv startade sin verksamhet är Västra Götalands – Gnosjö. Denna kommun är en av de företagstätaste per innevånare i Sverige. Här finns ett innovations- och nyetableringsanda som saknas på många andra orter. (Göteborgs-Posten 2003) Samtidigt ligger Vårgårda så att säga mitt emellan Volvo i Göteborg och SAAB i Trollhättan. Företaget ligger inom en sexmils-radie från dessa företag. Det är också i en närhet till SKF i Göteborg, FOV i Borås och Småland med dess småindustrier. Tidigare hade Autoliv en plastkomponent-tillverkning till bilbältena och plastråvaruleverantörerna fanns också belägna runt Göteborgsområdet.

Man kommer lätt till dessa svenska biltillverkares konstruktionsavdelningar och då har man möjlighet att aktivt delta i säkerhetsfrågorna i nybilstillverkningen och påverka med nya lösningar. Samtidigt lär man av biltillverkarna och får tillgång till deras statistik om olyckor. Dessa biltillverkare har även inköps- och tillverkningsenheter som nås inom någon timme och detta är betydelsefullt när man jobbar med JIT. Är något fel, så kan man agera snabbt samtidigt är avståndet så pass kort att det nästan

uppmuntrar till fysisk kontakt. Tillverkningsenheterna i övriga länder är också strategiskt placerade i närheten av nybilstillverkningen.

5.1.3 SWOT-analys

SWOT-analys Möjligheter och hot

- Nya marknader i Öst
- Kvinnliga förare ökar
- Mer Airbags i USA
- Nya produkter
- Utrustning till SUV: ar
- Samhällets nollvision
- Viltolyckor
- Konkurrenterna har alternativ
- Marknadsdominans
- Mättad marknad i Europa

Autoliv har möjligheter att ta nya marknadsandelar både i de forna Öststatsländerna och i Asien främst då den kinesiska marknaden. Allt fler kvinnor kör bil och säkerhet och speciellt för deras barn är viktigt för dem. Marknaden är inte mättad i USA vad det gäller airbags. Man har flera nya produkter på gång och utrustningen till den stora försäljningsmodellen SUV går att förbättra. Samhället har en nollvision som gör att det kan komma strängare krav på säkerhetsutrustning. Det finns möjligheter att ta marknadsandelar om man hittar något effektivt sätt att förebygga viltolyckor. Hoten kan vara att konkurrenterna hittar andra alternativ, att man blir för dominerande på marknaden att man inte hinner förbättra och utveckla nya produkter. Den europeiska och så att säga hemmamarknaden blir mättad så man förlorar kontakten med tillväxtmarknaden och man tappar på så sätt en känsla för vad för behov som kan behövas i framtiden på säkerhetsfronten.

SWOT forts. Styrkor och svagheter

- Marknadsledare
- Global lokalisering
- Kvalitetsprodukter
- Närhet till forskningscenter
- Vägverkets statistik
- Nischad tillverkning
- Forskning saknas kring viltolyckor
- Beroende av vad biltillverkarna vill utrusta bilen med

Autolivs styrka är att man är marknadsledande med en global lokalisering. Företaget gör säkerhetsprodukter med hög kvalitet. Man finns i närheten till många forskningscenter till exempel Chalmers i Göteborg, Volvos utvecklingsavdelningar med mera. I Sverige finns mycket statistik som är offentlig. Svagheten kan vara att man är i en nischad bransch och man är då beroende av vad biltillverkarna vill utrusta bilen med. En svaghet är att en så pass allvarlig olyckstyp som viltolyckor går ”inte” att simulera fram vid testanläggningar.

5.1.4 Nyckeltal

Nyckeltal	1994	1996	1998	2000	2002
Räntabilitet på eget kapital Re	26,5	26,8	10,7	8,9	9,2
Räntabilitet på syss kapital Rsyss	33,1	32,8	13,8	12,3	10,5
Kap. omsättningshastighet KOH	1,8	1,6	1	1	1
Vinstmarginal VM	8,1	10,2	10,4	8,5	7,6
Soliditet	41,5	43,5	50,3	47	47,7
Självfinansieringsgrad	744	79,9	222,3	63,1	175,2
Kassalikviditet	115,1	98,5	81,6	80,9	98,5

Räntabiliteten på eget och sysselsatt kapital och självfinansieringsgraden var hög innan samgåendet med Morton Asp. Efter bildandet av Autoliv Inc. har nivåerna blivit mer normala men man har fortfarande eget handlingsutrymme att finansiera investera till exempel inköp av en ny produktionsanläggning. Vinstmarginalen har sjunkit men är runt 8 %. Kapitalet omsätts en gång per år vilket är något lågt om jämför med andra företag men för ett industriföretag kan det väl sägas vara rätt så normalt. Kassalikviditeten gick ner vid samgåendet med Morton Asp 1997 och är nu åter igen runt 100, vilket är normalt. Företaget har en hög soliditet runt 50 %. Verkstads-industrin mest lönsamma företag 1996 låg runt 40 %. (Bas Nyckeltal 1998, s 14 fff)

5.1.5 Värdering av aktien

En jämförelse mellan Autolivs marknadsvärde och bokföringsmässiga värde på aktien med några andra svenska börsföretag.

Företag	Re	Pris på aktie	P/EK
Volvo(lastvagnar)	2,6	48	125
Getinge	22	15	330
Munters	28	15	420
H & M	35	25	875
Autoliv	9,2	12	110

Autolivs börsvärde är något lägre än Volvo B-aktien men har ändå förhållandevis högt värde.(Borås Tidning 2003)

5.1.6 Svar på analysfrågor

Är Autoliv en innovatör eller ett företag som följer strömmen?

Autoliv som företag måste sägas vara en innovatör. Autoliv sätter standarden genom att skapa unika produkter och företaget är och har varit först med många säkerhetslösningar till bilar. Exempel på detta är 3+2 punktsbältet, den luftfyllda gardinen, SAAB: s whiplash-skydd och sist men inte minst metallairbagen. Dessa produkter kan sedan bli standardutrustning. Autoliv har produktmarknadsdominans.

Många av företagets produkter är Stars och Cash-cows och var de befinner sig i produktlivscykeln är beroende på produkt och vilken biltillverkare man levererar till.

Autoliv är långt framme i sin produktutveckling och följer noggrant statistiken från Folksam och Vägverket. Företagets FoU kretsar idag kring att förebygga skador vid rundslagning, skall- och bröstskador vid sidokollisioner, whiplashskador. Man samarbetar även med högskolor som KTH och Chalmers för att ytterligare få nya infallsvinklar. I dag forskar företaget även kring att förebygga skador, exempel är IR-kamerorna, kring fall av fotgängare över motorhuven och att bilens säkerhetsutrustningar ska aktiveras snabbare och ge bättre skydd.

Man är bland de bästa företagen inom säkerhetsområdet. Det gäller att bevara sin position som det ledande företaget – en innovatör – och få biltillverkarna att köpa Autolivs lösningar. Att det är Autoliv som sätter standarden och inte behöver följa efter någon annan.

Hur är produktkvaliteten?

Produktkvaliteten är som sagt ”Excellent” och man arbetar efter nollfelstolerans inom företaget. Företagets styrsystem för detta verkar fungera och Autoliv följer upp systemen en gång om året. Man satsar på personalen och ser den som en resurs och har flera program kring detta.

Hur ser företagets värdekedja ut?

Företaget är bättre än konkurrenterna och hamnar därför i många biltillverkares värdekedjor. Autoliv har många värdekedjor inom företaget, dels varierar kedjorna efter produkterna men de varierar även geografiskt och vertikalt. Man arbetar globalt och det innebär att man har andra leverantörer och andra kunder beroende var företaget har tillverkningsenheter. Autoliv köper upp viktiga leverantörer som till exempel Livbag och på vertikal nivå blir det att man utför aktiviteterna inom företaget. Det verkar vara på samma sätt för leverantörerna som för kunderna – att ingen leverantör tillåts att bli för stor eller svara för en större andel leveranser till viktiga produkter. Man handlar lokalt och priset verkar spela mindre roll. I intervjun med FOV framkom att leverantörerna ska ge Autoliv ett mervärde och leveranserna vara av god kvalitet.

Hur är Autolivs ekonomiska situation och tillväxt?

SWOT -analysen visar att det finns möjligheter att växa ytterligare. Man kan ta marknadsandelar i Öst (Kina och de forna Öststatsländerna) men även i USA. Det beroende av att bilarna är inte så högt säkerhetsutrustade som i Europa och Japan. SUV: arna står för hälften av nybilsförsäljningen i Nordamerika och där finns köpare som vill ha säkra bilar och bilar med hög kvalitet (Volvo och SAAB). GM planerar att SAAB ska ta fram en SUV för denna marknad och denna modell kan bli en försäljningssuccé som Volvos XC90. Det finns andra globala biltillverkare som kommer att ta fram nya SUV: ar för den nordamerikanska marknaden och även hos dem finns det möjligheter för Autoliv att sälja in sitt säkerhetskoncept. Det finns också ökade skaderisker med SUV: ar och till sist inte minst viktigt – Nollvisionen kan sprida sig till andra länder. Det kan leda till ökade säkerhetskrav på fordon. Samtidigt

lever Autoliv i en värld av konkurrens. Konkurrenterna är mindre men börjar flytta sig till den Europiska marknaden (Takata). Det gäller att vara vaksam och inte tappa markandsandelar.

Fyrkantsmodellen visar att sedan 1994 har företaget växt cirka 30 gånger i storlek. Storleken beror på hur man förhåller sig till företagens Goodwillpost. (Med GW har man växt över 40 gånger.) Företaget har haft en enorm utveckling på undersökta åtta åren. Det beror delvis på att man köpte Morton Asp och etablerade sig på den amerikanska marknaden och dels beroende på att man bara har sålt airbags i fem år på denna marknad. Företaget har fortfarande möjligheter att växa. Man har etablerat sig i Kina och fabriker finns i de forna Öststatsländerna. Man omsatte 2003 över 43 miljarder kronor och vinsten var 1,75 miljarder. Företagets tillgångar var nästan lika stora (42 miljarder). Det egna kapitalet var 20 miljarder. GW -posten var 14,6 miljarder. Jämför man med 1994 då man omsatte 9 miljarder och det egna kapitalet var 2 miljarder. 1994 hade man ingen GW -post.

Jämför man Autolivs storlek enligt fyrkantsmodellen ser man att företaget är lika stort som SKF; Atlas Copco och större än det högt på börsen värderade H & M. Företaget är bland de tio största svenska börsföretagen idag. Man skulle kunna applicera produktlivscykeln på företaget och då skulle Autoliv fortfarande befinna sig i tillväxtstadiet. Ser man företaget sett ur den så vanliga för produkter BCG-matrisen är Autoliv en ”Star” som genererar pengar.

Hur är nyckeltalen för Autoliv?

Uppsatsen beskriver driftsidan genom att titta på marknad, produkter, konkurrenter och SWOT etcetera och finanssidan beskrivs med hjälp av nyckeltal och börsvärdet på aktien. Tittar man på Autolivs nyckeltal ser man att företaget (för att vara inom verkstadsindustrin) har ett högt soliditetstal – runt 50 %. Bankräntan är runt 5 % och företagets Re är runt 9 % så man får avkastning på insatt kapital. Bolagets kapitalomsättning är normal för ett bolag av denna storlek men kapitalet borde egentligen omsättas snabbare. Nu omsätter man det en gång per år. Vinstmarginalen är 7,6 och bättre än bankräntan. Autolivs självfinansieringsgrad är tillräckligt stor för att det ska finnas möjligheter för nyinvesteringar. Företaget har växt och det har inte inneburit att man fått någon växtvärk och inte hängt med ekonomiskt. Man visar goda nyckeltal och även aktiens börsvärde indikerar på detta. Autoliv ligger något under Volvo på det bokförda värdet och Volvoaktien är högt värderad så det innebär att en Autolivaktie har ett högt värde.

Vilka är de största skaderiskerna inom personbilsektorn?

Lagregleringen är inte speciellt omfattande inom säkerhetsområdet. Det står inte vilken bältestyp fordonet ska vara utrustat med. Med riksdagens Nollvision kan det eventuellt komma ökad reglering inom området. Biltypen SUV har medfört många rundslagningsolyckor och är en tillbakagång av säkerheten hos nya bilar. Det är viktigt att förbättra denna biltyps säkerhet och det kan vara en tillväxtpotential för Autoliv.

Områden som fortfarande utgör problem:

- whiplashskador vid påkörning bakifrån
- ben och fotskador

- skall- och bröstskador vid sidokollision
- skador som skyddssystemen själva kan orsaka
- voltningsolyckor
- olyckor som orsakats av att bilen börjat sladda

Saknar Autoliv forskning inom något område?

Det finns fortfarande mycket att göra för att förbättra säkerheten hos bilar. Det visar dels Autolivs FoU-arbete på och dels att det saknas statistik från viltolyckor. Sökningen i Autolivs databas gav inga träffar om viltolyckor.

5.2 Slutsats

I enlighet med syftet har en ekonomisk värdering av Autoliv genomförts. Denna visade bland annat att: Autoliv är bland de tio största svenska börsbolagen och kan jämföras i storlek med H & M, SKF och Atlas Copco. Autoliv har fortfarande möjlighet att växa och kommer att finnas kvar i Vårgårda.

Lokaliseringen i Vårgårda verkar ha spelat en avgörande roll för Autolivs utveckling till en global koncern. Dels genom att befinna sig i närheten av de svenska biltillverkarna men även till viktiga underleverantörer och Chalmers i Göteborg. Man hade sannolikt inte haft samma möjligheter att utvecklas om företaget varit placerat i till exempel Kiruna. Denna lokalisering kan även vara viktig i framtiden, förutsatt att Volvo Cars har kvar konstruktionsavdelningen i Göteborg och GM: s Joint Venturebolag med Fiat finns kvar dels i Trollhättan och dels i Mölnlycke. Dessutom kan samhällets ”Nollvision” leda till att det satsas på forskning hos Chalmers i Göteborg eller högskolorna i Skövde och Borås som också befinner sig i omgivningarna. Man kan se Vårgårda lite som en experimentverkstad eftersom Folksam och Trafiksäkerhetsverket bedriver ett omfattande statistikarbete som saknas i många andra länder. Det kan bli en växelverkan mellan företaget – samhället – individen för att förhindra olyckor.

Fords köp av Volvo kan bero på att Ford haft kvalitetsproblem och man har nu inlett en kvalitetssatsning inom koncernen. Man fick ersätta Firestonedäck för en miljard US\$ år 2000 och Ford har haft problem med leveranser från Continental och detta kan vara en orsak till köpet av Volvo. Volvo har ju ryktet om sig att vara en säker bil men också att den har bra kvalitet. Den har en lång livslängd. Det kan på sikt ge positiva effekter för Autoliv efter som de redan har ett gott samarbete med Volvo och nu kan det innebära att de får in ännu fler produkter i Fordkoncernens bilmodeller. Volvo och SAAB: s modeller har högre betyg i krocktester än koncernernas övriga modeller och närheten till Autoliv med lokaliseringen i Vårgårda måste anses ha en avgörande betydelse för Volvos och SAAB: s säkerhetsframgångar – detta baserat på Larssons doktorsavhandling om ”Proximity matters?”.

Initialt antogs att Autoliv var mycket beroende av SAAB: s och Volvo: s verksamheter. Detta antagande visade sig dock inte till fullo stämma. Den ökade globaliseringen snarare påverkar Autoliv i positiv riktning än i negativ dito. I

undersökningen har framkommit att Autoliv är som underleverantör till bilindustrin annorlunda än andra svenska leverantörer. Man är marknadsledande och agerar globalt. Företaget är inte beroende av de svenska biltillverkarna Volvo och SAAB. Autoliv samarbetar med andra biltillverkare – i princip alla. Man är ett konkurrenskraftigt företag och har exklusiva produkter. De är unika, har god kvalitet och ger mervärde.

5.3 Fyra öppna frågor

Uppsatsen lämnar en del funderingar som skulle ha gett en mer detaljerad bild av Autoliv.

- Vilken betydelse hade grundaren ”Nils Lindberg” för företagets utveckling?
- Hur ser företagets inköp ut?
- Hur ser företagets lager och logistikarbete ut?
- Hur ser företagets primafrekvens på produkter ut?

De tre sista frågorna påverkar i slutändan företagets externa värden och ger en mer nyanserad bild om företaget är välskött. Ett företag kan visa vinst – men ändå vara dåligt skött.

KÄLLFÖRTECKNING

Albaum, Strandskov et al (1998), *International Marketing and Export Management*, Singapore, Addison Longman Ltd.

Autolivs Årsredovisningar för 1994, 1996, 1998, 2000-2002

Bas Nyckeltal 1998, Industriförbundet

Bengtsson, Mathias och Laurin Ola (2000), *Arkivator – att värdera ett tillväxtföretag*, Kungälv, BAS

Borås Tidning, Artiklar i mars 2003 och 2003-05-23

Brunesson, Nils och Jacobsson, Bengt et al, (1998), *Standardisering*, Stockholm, Nerenius och Santérus förlag

Eriksson, L-T., Wiedersheim-Paul, F., (1998), *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö, Liber Ekonomi

Göteborgs-Posten 2003-05-03

Hagman, Olle, (2000), *Bilen, naturen och det moderna*, Göteborg, KFB

Hedevåg, Reidon, Föreläsning Handelshögskolan i Göteborg mars 2003

Hejnegren, Jane, Informationsavdelningen, SAAB, 2003-05-15

Holme, I. M., Solvang, B. K. (1991), *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund, Studentlitteratur

Johansson, Klas och Landin, Linda (1998), *Development of Trade Policies in Central & Eastern Europe, focusing on the Automotive Industry*, Master thesis, Göteborg, Handelshögskolan

Johansson-Lindfors, Maj-Britt (1993), *Att utveckla kunskap – om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskaplig kunskapsbildning*. Lund, Studentlitteratur

Johansson, Mats, Marknadschef Teknisk Textil, FOV, 2003-05-20

Kotler, Philip et al. (1996), *Principles of Marketing*, Glasgow, Prentice Hall

Kupé april 2003

Larsson Anders (1999), *Proximity matters?*, Doctor thesis, Göteborg, Chalmers

Lundahl, Ulf, Skärvad, Per-Hugo, (1992), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund, Studentlitteratur

Meyer, J. W. och Jepperson, R. L. (1996), *The Actors of Modern Society: Cultural Rationalisation and the Ongoing Expansion of Social Agency*.

Motormännen nr 5 2003

Ny Teknik nr 16 2003

Polesie, Thomas (1995), *Drift och finans – aspekter på företags ekonomi*, Lund, Liber-Hermods

Polesie, Thomas (2003), *The Automotive Industry for 2002*, Göteborg, Handelshögskolan

Porter, M. E. (1998), *Competitive Advantage*, New York, The Free Press

Rothery Brian (1995), *ISO 9000 and ISO 14000*, Cambridge (GB), Gower Ltd.

SAAB Årsredovisning 2001

SIND-rapport 1 990:2, *Leverantörer till fordonsindustrin*, Stockholm, Allmänna förlaget

Volvo Årsredovisning 2001

Womack, J.P., D.T. Jones, et al. (1990) *The Machine That Change the Word*. New York, Rawson Associates.

Ödman, Mats, Informationsansvarig, Autoliv, 2003-05-23

Internet

www.atlascopco.com [Läst 2003-06-02]
<http://www.Autoliv.com> [Läst 2003-05-23]
www.euroncap [Läst 2003-05-16]
www.Firestone.com [Läst 2003-05-21]
www.Folksam.se [Läst 2003-05-23]
www.Ford.com [Läst 2003-05-20]
www.getinge.com [Läst 2003-06-02]
www.gm.com/company/investor_information [Läst 2003-05-16]
www.hm.se [Läst 2003-06-02]
www.munters.com [Läst 2003-06-02]
www.skf.com [Läst 2003-06-02]
www.vagverket.se [Läst 2003-05-22]
<http://www.volkswagen-iv.de> [Läst 2003-05-15]
www.Volvo.cars.com [Läst 2003-05-10]